



كلية التجارة



العلوم السلوكية

دكتورة

عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال

دكتورة

أمانى البرى

مدرس إدارة الأعمال

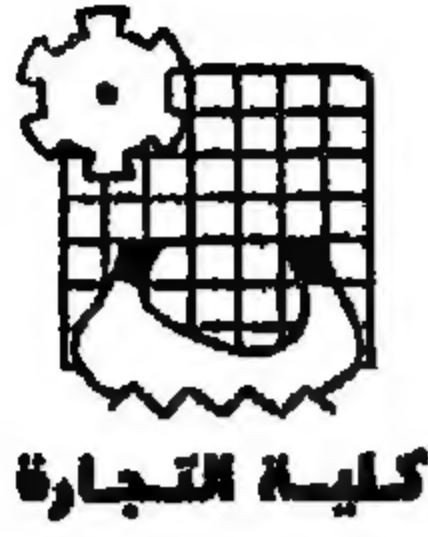
دكتورة

ليلى مازن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠٠٨ - ٢٠٠٩



العلوم السلوكية

دكتورة

عسايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال

دكتورة

أماني البــري

مدرس إدارة الأعمال

دكتورة

ليلى مـازن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس



الفهرس

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٧
الفصل الأول : أساسيات السلوك الإنساني	٩
الفصل الثاني : الاتجاهات	٣٩
الفصل الثالث : العمليات العقلية	٧٣
الفصل الرابع : الشخصية	١١١
الفصل الخامس : الدافعية	١٨٣
الفصل السادس : الإتصال	٢٠٩
الفصل السابع : جماعات وفرق العمل	٢٥٣
الفصل الثامن : إدارة التغيير	٢٩٩
الفصل التاسع : ثقافة المنظمة	٣٢٩
الفصل العاشر : السلوك الابتكاري وأداء المنظمات	٣٥٥
الفصل الحادي عشر : إدارة ضغوط العمل	٤٠٧
الفصل الثاني عشر : السلوك التفاوضي	٤٣٥

المقدمة

إن الإنسان بطبيعته أعقد المخلوقات يؤثر في سلوكه العديد من المتغيرات بعضها يمكن ملاحظتها والغالبية العظمى منها من الصعب تحديدها وقياسها، بعضها وراثي لا سيطرة للفرد عليها وبعضها يكتسبه الإنسان من البيئة المادية والاجتماعية المحيطة به وبالتالي يعتبر دراسة السلوك الإنساني من أصعب الأمور وأعقدها.

وتختص العلوم السلوكية بالدراسة العلمية للسلوك الإنساني وترتكز هذه العلوم على ثلاثة من العلوم الاجتماعية الأساسية هي علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الاثربولوجيا حيث يتناول كل علم منها سلوك الإنسان من ناحية، فيدرس علم النفس سلوك الإنسان الفرد في حين يدرس علم الاجتماع سلوك الجماعة ويدرس علم الاثربولوجيا الخصائص الطبيعية للإنسان وتراثه الاجتماعي.

وتعتبر العلوم السلوكية من العلوم الأساسية التي ينبغي على المشتغلين بالتجارة دراستها فمن ناحية يتعامل المشتغلون بالتسويق مع الفرد كمستهلك يحرصون على رضائه وقبوله لمنتجاتهم الأمر الذي ينبغي معه دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة عليه.

ومن ناحية أخرى يعتبر العنصر البشري العصب الأساسي الذي تركز عليه المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها باحسن الوسائل وأقل التكاليف ومن هنا درجت أهمية العلوم السلوكية في دراسة السلوك الإنساني في مجال العمل ومحدداته ومشاكله حتى يمكن توجيهه بما يتفق مع تحقيق أهداف المنظمات.

ويهدف هذا الكتاب إلى إلمام القارئ سواء كان طالباً أو ممارساً أو باحثاً بالموضوعات الحديثة في العلوم السلوكية وذلك من خلال فصوله الأثنى عشر.

هذا وقد تناول المؤلفون الكتاب على الوجه الآتي :

الأستاذة الدكتورة / عائدة خطاب تناولت موضوعات الواقعية والاتصال
وجماعات وفرق العمل وإدارة التغيير وثقافة المنظمة.

دكتورة / ليلى مازن تناولت موضوعات أساسيات السلوك الانساني، الاتجاهات
والعمليات العقلية والشخصية.

دكتورة / أماني البري تناولت موضوعات السلوك الابتكاري وأداء المنظمات
وإدارة ضغوط العمل والسلوك التفاوضي.

ونرجو من الله العلي القدير أن يتحقق لهذا الكتاب النفع المرجو للدارسين
والممارسين والباحثين.

والله ولي التوفيق، ،

المؤلفون

الفصل الأول

أساسيات السلوك الإنساني

الأهداف التعليمية:

يهدف هذا الفصل إلى إتمام الطالب بالجوانب التالية

- * مفهوم العلوم السلوكية.
- * مفهوم علم النفس ومجالاته النظرية والتطبيقية.
- * مفهوم السلوك الإنساني وخصائصه.
- * تفسيرات المدارس النفسية المختلفة للسلوك الإنساني.

المخرجات التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم بالمقصود بالعلوم السلوكية وعلم النفس على وجه الخصوص كأحد هذه العلوم ومجالاته النظرية وكذلك التطبيقية خاصة علم النفس الصناعي وعلم النفس التجارى، كذلك يكون قد تعرف على وجهات نظر المدارس النفسية المختلفة فى تفسير السلوك الإنساني.

المحتويات

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية.

ثانياً ، علم النفس ومجالاته.

ثالثاً ، السلوك الإنساني.

الفصل الأول

أساسيات السلوك الإنساني

أولاً: مفهوم العلوم السلوكية:

يمكن تعريف العلوم السلوكية على أنها فرع من فروع العلوم الحديثة التي تهتم بالدراسة العلمية للسلوك الإنساني. وذلك عن طريق البحث المتعمق فيه وطبيعته الحقيقية. ويلاحظ أن اهتمام العلوم السلوكية ينصب - بصفة أساسية - على السلوك الإنساني كما هو على طبيعته أكثر من اهتمامها بما يجب أن يكون عليه من الجانب النظري المنطقي. فهي تهتم بجمع الحقائق والمعلومات عن سلوك الأفراد وأفعالهم أكثر من اهتمامها بوصف ما يجب أن يكون عليه سلوك هؤلاء الأفراد وتصرفاتهم. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، يركز غالبية العلماء السلوكيين على دراسة سلوك الإنسان. حقيقة أن مجالات البحث قد تمتد لدراسة سلوك الحيوان، ولكن الهدف هنا يتمثل في إمكانية استخدام نتائج البحث في فهم السلوك البشري^(١).

هذا ويرجع استخدام الأسلوب العلمي في تحليل ودراسة السلوك البشري إلى بداية القرن التاسع عشر، بل يعتبر البعض أن البداية الحقيقية لدراسة السلوك كعلم مستقل لم تظهر إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر أي منذ أنشأ فونت أول معمل تجريبي في ليبزج عام ١٨٧١.

ويشير بعض الباحثين إلى أن الإسهامات العلمية التي قدمها أوجست كونت في علم الاجتماع، ودارون في نظريته عن النشوء، والارتقاء ودراسات جالتون في أثر

(١) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ)، ص ٩.

الوراثة واهتمامه بالجانب الإحصائي للقياس النفسي والتربوي، وأبحاث كاتل في قياس الذكاء بجامعة كولومبيا وجهود ألفريد بينيه في قياس مستويات القدرة العقلية وغيرهم من الباحثين السيكلولوجيين قد ساهمت في إثراء علم النفس بالأساليب والمناهج والنظريات العلمية عن السلوك^(١)

ويعتبر علم النفس من العلوم الأساسية التي تركز عليها العلوم السلوكية، ذلك لأن مصطلح العلوم السلوكية من المفاهيم حديثة النشأة في التراث السيكلولوجي. ويركز مصطلح العلوم السلوكية على ثلاث من العلوم الاجتماعية الأساسية هي:

علم النفس (Psychology)

وعلم الاجتماع (Sociology)

والأنثروبولوجيا (Anthropology)

فعلم النفس يهتم بدراسة كل أنواع سلوك الفرد والذي يعتبر محصلة قوى داخلية في الفرد نفسه، وقوى خارجية تتمثل في مؤثرات البيئة الطبيعية والثقافية والاجتماعية. وعلى هذا فعلم النفس يتناول دراسة السلوك الظاهري والذي يمكن ملاحظته بصورة سهلة واضحة مثل النشاط اللفظي أو النشاط الحركي للفرد، والسلوك الخفي أو غير الظاهر ويتمثل في العمليات الداخلية التي تحدث في الفرد مثل التفكير والتذكر والنسيان والإدراك وغيرها من العمليات العقلية التي لا نستطيع ملاحظتها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو نتائجها.

(١) سيد عبد المال وطلعت حسن، المدخل إلى علم النفس: الدراسة العلمية لسلوك الإنسان (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٨١)، ص ٥

وعلى هذا يمكننا أن نعرف علم النفس بأنه الدراسة العلمية لسلوك الفرد، ذلك أن الدائرة التي يتحرك فيها علم النفس هي الإنسان الفرد لا الجماعة.

ذلك لأن دراسة الجماعة تعتبر محوراً لعلم سلوكي آخر هو علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية، والنظم الاجتماعية. والجماعات وتكوينها وتشكيلها وعوامل تماسكها وعوامل سوء التنظيم الاجتماعي فيها.

أما العلم الثالث الذي تركز عليه العلوم السلوكية فهو الأنثروبولوجيا وهذا العلم ينقسم إلى قسمين رئيسيين:

الأول وهو الأنثروبولوجيا الطبيعية ويهتم بدراسة الخصائص الطبيعية للإنسان.

والثاني وهو الأنثروبولوجيا الثقافية أو الاجتماعية يتناول النواحي الاجتماعية والثقافية والتراث الاجتماعي للإنسان.

ثانياً، علم النفس ومجالاته:

يعتبر علم النفس كما سبقت الإشارة من العلوم الأساسية التي تركز عليها العلوم السلوكية، فهو العلم الذي يدرس جوانب نشاط الإنسان المختلفة سواء المعرفية أو الحركية أو الانفعالية أو الاجتماعية.

وتعدد جوانب النشاط الإنساني، واهتمام علم النفس بدراسة هذا النشاط والتفاعل المستمر للإنسان مع البيئة، ومحاولات التكيف مع الأشخاص والموضوعات المتباينة في العالم الخارجي من شأنه أن يجعل هذا العلم يتفرع إلى مجالات معينة، بعضها يدرس النظريات المختلفة والمبادئ التي تتحكم في السلوك الإنساني، والبعض الآخر

يطبق هذه النظريات والمبادئ في السلوك الإنساني على ميادين الحياة والعمل المختلفة.
والأولى هي مجالات علم النفس النظري، والثانية هي مجالات علم النفس التطبيقي.
١- مجالات علم النفس النظري^(١)

(أ) علم النفس العام: يتضمن المبادئ الأساسية لعلم النفس - عامة - ويعتبر الأساس لكل الفروع الأخرى، وهو يهتم بالعمليات المختلفة التي يقوم بها الفرد كالإدراك، والتعلم، والتفكير، والتذكر.

(ب) علم النفس الاجتماعي: يدرس أنواع التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، كدراسة الاتجاهات وقياسها، والقيم، والقيادة والعوامل الثقافية وتأثيرها على الفرد.

(ج) علم نفس النمو: يدرس المراحل المختلفة للنمو في الطفولة، والمراهقة، والرشد، والشيخوخة. حيث يهتم بدراسة التغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد في مختلف سنوات حياته.

(د) علم النفس التربوي: يدرس نظريات التعلم وطرقه وشروطه، كما يدرس التوجيه التربوي والتعليمي، ويرسم طرق توزيع التلاميذ على أنواع التعليم المختلفة التي تتناسب وقدراتهم، ويقدم المقاييس العقلية والنفسية المختلفة للتلاميذ.

(هـ) علم نفس الحيوان: يدرس سلوك الحيوان، الإدراك، والتعلم، وكذلك ذكاء

(١) نوال محمد عطية: علم النفس التربوي (الطبعة الأولى: القاهرة: دار الإنسان، ١٩٨٢)، ص ١٢، ١٣

الحيوان ودوافعه وغرائزه المختلفة.

(و) علم النفس المرضي: يدرس السلوك الشاذ الذي لا يتفق مع المعايير الاجتماعية كالأمراض النفسية والعقلية.

٢- مجالات علم النفس التطبيقي^(١)

(أ) علم النفس العلاجي: تشخيص الاضطرابات النفسية وعلاجها لتحقيق توافق الفرد المضطرب نفسياً.

(ب) علم النفس الحربي: يدرس كيفية الاستفادة من قدرات ومواهب الجنود ووسائل تدريبهم وكيفية توزيعهم على الأسلحة المختلفة ووسائل المحافظة على معنوياتهم وطرق الحرب النفسية وأساليبها وكيفية التحصين ضدها.

(ج) علم النفس الجنائي: يدرس أسباب الجريمة ودوافعها سواء كانت هذه الدوافع نفسية أو اجتماعية كما يدرس وسائل مكافحة الانحراف.

(د) علم النفس التجاري: يهتم بدراسة سلوك المستهلكين والتعرف على دوافعهم الشرائية واتجاهاتهم وميولهم وتحليل سلوكهم الشرائي أثناء عملية اتخاذ قرار الشراء وتحليل المحددات الفردية لسلوكهم الشرائي والاستهلاكي وتشمل الاتجاهات والدوافع والتعلم والإدراك والشخصية، كذلك دراسة تأثير العوامل البيئية على قراراتهم الشرائية، وذلك بهدف وضع استراتيجيات تسويقية ناجحة واختيار أفضل وسائل الاقناع والتأثير على المستهلكين.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، دراسات - بيكولوجية (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١)، ص ١٣، ١٤.

وهذه أهمية لدراسة سلوك المستهلك سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات.

فمن ناحية الأفراد فإن الفهم المتزايد لسلوك المستهلك من خلال دراسته يمكن أن يترجم في صورة تحسين سلوكنا كمستهلكين أفراد في حياتنا اليومية، حيث أنه يحقق لنا مزيد من الفهم لأنفسنا كمستهلكين.

إن فهمنا لعملية الاستهلاك، مكوناته والعوامل المؤثرة فيها يجعل منا مستهلكين أكثر رشداً وتعقلاً، ونكون القرارات الشرائية مبنية على أسس موضوعية سليمة.

أما على المستوى المهني بالنسبة للعاملين في مجال التسويق والإعلان فإن فهم سلوك المستهلك هو العامل الحاكم بين النجاح والفشل في مجال التسويق والإعلان.

أما بالنسبة للمنظمات فترجع أهمية دراسة المستهلكين إلى أن سلوكهم وتصرفاتهم المتوقعة تؤثر بصورة جوهرية على كثير من القرارات التي يتم اتخاذها سواء على مستوى المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح حيث أن معرفة سلوك المستهلك هي الأساس لكثير من الاستراتيجيات التسويقية، أو المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح حيث أن فهم سلوك المستهلك ضروري لنجاح هذه المنظمات في أنشطتها الخاصة بحماية المستهلك، وترشيد الاستهلاك.

هذا وتحقق بعض جهود هذه المنظمات لترشيد الاستهلاك النجاح بينما الكثير منها لا يكون له تأثير علي تغيير الأنماط الاستهلاكية الثابتة، وتحليل النجاح والفشل يمكن القول أن برامج ترشيد الاستهلاك يجب أن تتم على أساس من الدراسة لدوافع المستهلكين واتجاهاتهم وسلوكهم الاستهلاكي.

هـ) علم النفس الصناعي: وهو فرع من علم النفس التطبيقي الذي يهتم بتطبيق مناهج بحث علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم وطرق العمل وظروفه.. إلخ. ^(١)

ودائرة نشاط علم النفس الصناعي واسعة حيث تشمل اختيار الأفراد وتوجيههم، توجيهها يتفق مع ذكائهم وقدراتهم وميولهم المهنية، ووسائل منع حوادث العمل، ووسائل التدريب، وأساليب تحسين الإنتاج كمًا وكيفًا، والظروف الصحية للعمل كالإضاءة والتهوية، وعوامل التعب والملل، والروح المعنوية وأثرها على الإنتاج.

ويمكن إجمال هدف علم النفس الصناعي في تحسين الموقف في العمل وهناك محركات لمعرفة هذا التحسن، منها أن يصبح الإنسان أكثر إنتاجاً وأقل خطورة وأقل اتعباً وأقل بغضاً وأكثر إرضاءً، وأن تكون اتجاهات العمال وروحهم المعنوية مساعدة على تحقيق أهداف العمل الرسمية، وعلى هذا فإن أخصائي علم النفس الصناعي يحاول حل المشكلات التي تقع في نطاق موضوع أو أكثر من الموضوعات التالية: ^(٢)

١- زيادة إنتاجية الإنسان عن طريق تحسين طرق العمل وتطوير الآلات والمعدات وتحسين وسائل التدريب وغير ذلك مما يتعلق بالعامل وواجباته.

٢- إزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل والتخفيف من ضغط العوامل الفيزيائية في مجال العمل، وتقليل التعب والملل وغير ذلك مما يجعل العمل خطيراً وبغيضاً.

(١) فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي (الطبعة السابعة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٢)، ص ٧

(٢) المرجع السابق، ص ١٠-١١.

٣- معرفة متطلبات العمل من الخصائص الشخصية، وقياس مدى امتلاك الأفراد لتلك الخصائص حتى يمكن استخدام ذلك كأساس لوضع الشخص في العمل المناسب له أكثر من غيره.

٤- زيادة الإشباعات غير المادية في مجال العمل حتى لا يصبح العمل مجرد روتين خال من المعنى يجبر الفرد على تحمله ليكسب عيشه.

٥- فهم النمط الثقافي لجماعة العمل أو الاتجاهات والمعايير المقبولة بصفة عامة، والتي ينبغي على الفرد أن ينصاع لها حتى يصبح عضواً مقبولاً في جماعة العمل.

وهناك جوانب متعددة تبرز أهمية علم النفس الصناعي يتمثل أبرزها فيما يلي: ^(١)

١- إن جزءاً كبيراً من حياتنا نقضيه في أماكن العمل، حيث إن القاعدة في الإنسان أن يعمل القسط الأكبر من حياته، وأثناء وجودنا في بيئات العمل تلك نستفيد من مكتشفات وإنجازات علم النفس الصناعي وتوظيفها لتحسين مستوى أدائنا وتعظيم قدرتنا على التكيف مع عناصر بيئة العمل بما فيها من تكنولوجيا ونظم إدارية وعلاقات إنسانية.

٢- إن طبيعة عملنا لا تحدّد فقط مستوى معيشتنا بل تسهم بطريق غير مباشر في تحديد مكانتنا الاجتماعية، وتنمي لدينا الشعور بتقدير الذات، كما أن العمل يحدّد أيضاً مدى الاستقرار الانفعالي الذي نتمتع به حين تجري الأمور في بيئة العمل وفق ما نبغى، ومن ثم يزداد شعورنا بالسعادة في الحياة، وفي المقابل، فإن العمل حين

(١) طريف شوقي فرج وعبد المنعم شحاتة محمود وإبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس ومشكلات الصناعة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ)، ص ١٣-١٦

تكون الظروف غير مواتية قد يولد لدينا الشعور بالإحباط، نظراً لما فيه من ضغوط وتنعكس تلك الإحباطات سلباً على علاقاتنا مع الآخرين، فضلاً عن تأثيرها على حالتنا البدنية والنفسية.

٣- إن اختيار نوع العمل بعد أهم قرار في حياة الفرد، ويستطيع علم النفس الصناعي أن يساعده في اختيار أكثر الأعمال ملاءمة من خلال عملية التوجيه المهني، حيث يكشف للنرد عن مواطن القوة في قدراته فضلاً عن مواطن الضعف فيها.

ومن ناحية أخرى فإنه يضع للمنظمة أسس اختيار أنسب الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

٤- حين يلتحق الفرد بعمل ما فإنه يكون بحاجة للتدريب، وفي هذا المجال فإن علماء علم النفس الصناعي قاموا بوضع استراتيجيات متنوعة ينبثق عنها العديد من أساليب وبرامج التدريب الكفيلة برفع كفاءة الفرد وتنمية قدراته بما يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة.

٥- يتولى علم النفس الصناعي وضع معايير مقننة يتم على أساسها اختيار أقدر العناصر على تولي القيادة، ومن ناحية أخرى يقوم بتزويد من وقع عليهم الاختيار بمعلومات أساسية عن طبيعة أتباعهم والأسلوب الأنسب لقيادتهم وكيفية حثهم على أداء المهام المنوطة بهم بأكبر قدر من الفاعلية.

٦- يهدف علم النفس الصناعي إلى توفير الظروف الملائمة الكفيلة بجعل العاملين أكثر رضاءاً عن عملهم، والحد من المظاهر السلبية التي تثير مشاعر السخط والتذمر لديهم، فضلاً عن تنمية مهاراتهم على إدارة علاقاتهم مع الآخرين وتقليل

صراعاتهم معهم إلى الحد الأدنى، وجدير بالذكر أن أحد البحوث قد أظهر أن (١٠٪) فقط ممن فصلوا من أعمالهم كان ذلك راجعاً لأسباب تتعلق بكفاءتهم المهنية في حين أن (٩٠٪) منهم فصلوا لأسباب تتصل بمشكلات العلاقات الشخصية بينهم وبين رؤسائهم.

٧- حتى نصل إلى أعلى إنتاجية ممكنة يجب أن يحدث تناغم بين الإنسان والآلة، بمعنى أنه يجب أن يصمم مكان العمل والآلات علي نحو يراعى فيه قدرات العامل وإمكاناته، وطبيعة العلاقة بين القائمين بأداء العمل حتى نتحاشى الأضرار المتعددة الناجمة عن عدم التوافق بين تلك الأطراف جميعاً، وتعد هذه المسألة من صميم اهتمام موضوع الهندسة البشرية باعتباره أحد الموضوعات الأساسية في علم النفس الصناعي.

٨- نفاجاً في بعض الأحيان بوقوع حوادث غير متوقعة في بيئة العمل تسبب أضرار للأفراد أو المعدات أو كليهما، ونظراً للآثار السلبية الناجمة عن تلك الحوادث والتي تتفاوت في خطورتها، فإن علماء النفس الصناعي نشطوا في تقصي أسبابها المباشرة والأكثر عمقاً لمعالجتها والعمل على الوقاية منها مستقبلاً لتلافي ما ينتج عنها من أضرار.

ثالثاً: السلوك الإنساني

لما كانت وحدة الدراسة الأساسية التي تدور حولها موضوعات العلوم السلوكية هي السلوك، وطالما أن العلوم السلوكية تهدف إلى تفسير السلوك الإنساني حتى يمكن التنبؤ به والتحكم فيه، فسوف نتناول فيما يلي أولاً مفهوم السلوك وخصائصه، ثم

نتناول تحليل السلوك من خلال عرض النظريات المختلفة التي سعت إلى تفسير السلوك الإنساني.

مفهوم السلوك وخصائصه

يصدر عن الإنسان خلال تفاعله مع بيئته والظروف التي يعيشها أنواع مختلفة من النشاط تظهر فيما يقوم به من أعمال، وما يمارسه من تفكير ومهارات وإتجاهات وتعلم من أجل إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، وهذا النشاط في مجموعه هو ما يسمى بالسلوك.

فالسلوك هو جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي سواء سلوك خارجي يمكن ملاحظته ومشاهدته أو أنشطة عقلية ونفسولوجية تحدث داخل الكائن الحي ذاته، وبذلك يشمل السلوك جميع أنشطة الكائن الحي الداخلية والخارجية.

ولكن يختص علم النفس على وجه الخصوص بدراسة بعض أنواع السلوك مثل التفكير والتعلم والإدراك والتخيل والتذكر، بينما يختص علم الفسيولوجيا بدراسة مظاهر أخرى من السلوك كالتنفس والدورة الدموية والنبض وإفراز الغدد^(١)

وهناك محاولات مختلفة لوصف السلوك، فيقسم السلوك إلى سلوك فطري وسلوك مكتسب، فالسلوك الفطري سلوك موروث فهو لا يحتاج إلى تعلم، فعلى سبيل المثال فإن الطفل الصغير لم يتعلم من أحد الصراخ أو البكاء. أما السلوك المكتسب فهو السلوك الذي يتعلمه الفرد نتيجة لاحتكاكه بالبيئة المحيطة به، ويظهر السلوك المكتسب في صور متعددة كتعلم القراءة والكتابة، وقيادة السيارات،

(١) عبد الرحمن محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨

والسياحة، وغير ذلك من المهارات التي يتعلمها الفرد، ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم السلوك إلى سلوك سوى، وسلوك مرضى. كذلك هناك السلوك المقبول اجتماعياً والسلوك المضاد لمبادئ المجتمع.

نما سبق نخلص إلى أن السلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسمي الفرد عن طريقها إلى تحقيق عملية التأقلم والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله.

ومن ثم نستطيع أن نحدد بعض خصائص السلوك الإنساني فيما يلي: ^(١)

١- أنه سلوك مسبب، بمعنى أن السلوك الإنساني لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته.

٢- إنه سلوك هادف، بمعنى أن السلوك الإنساني يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة، أو إشباع حاجة معينة.

٣- إنه سلوك متنوع، بمعنى أن السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.

٤- إنه سلوك مرن، بمعنى أن السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد، ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما.

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص ١٩

تفسير السلوك الانساني

حاول علماء النفس تفسير السلوك من خلال نظريات وتفسيرات متعددة، وتعكس هذه النظريات والتفسيرات وجهات نظر المدارس النفسية المختلفة والتي نعرضها فيما يلي:

١- نظرية مكدوجل (المدرسة الغريزية) ^(١)

افترض علماء النفس القدامى أن هناك قوى حيوية هي التي تدفع بالكائن الحي للإتيان ببعض الأفعال الفطرية وذلك للمحافظة على حياته ونوعه، وأطلقوا على هذه القوى الحيوية اسم الغرائز، وأشاروا إلى السلوك الفطري على أنه سلوك غريزي، أي ناتج عن الغريزة. وتتميز الاستجابة الغريزية بأنها فطرية وغير متعلمة، كما تمتاز بأنها توجد لدى جميع أفراد الجنس أو بواسطة الغالبية العظمى من أفراد الجنس، ولقد اهتم كثير من علماء النفس بتصنيف الغرائز ووصفها، ومن أشهر العلماء (مكدوجل) الذي افترض وجود عدد كبير جداً من الغرائز منها:

(أ) غريزة التماس الطعام وهي المسئولة عن سلوك الكائن الحي في البحث عن الطعام وانفعالها هو الجوع، وتثير هذه الغريزة رؤية الطعام أو شم رائحته.

(ب) غريزة الهروب ويثيرها الأصوات العالية الفجائية وعلامات الخطر الخارجي والألم، وانفعالها هو الخوف، وسلوكها هو تجنب الخطر.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣ - ٣٧.

- (ج) غريزة حب الاستطلاع ويشيرها الأشياء التي لا يعرفها الفرد، وانفعالاتها هو الدهشة، وسلوكها هو البحث والتنقيب وارتداد الأماكن المجهولة.
- (د) غريزة الوالدية أي الأبوة والأمومة، ويشيرها رؤية صغار الإنسان أو الحيوان أو سماعه أصواتها أو شم رائحتها، وانفعالاتها هو الحنان، وسلوكها هو حماية الصغار وتوفير الطعام لهم.
- (هـ) غريزة القتالة أو العدوان ويشيرها كل ما يحول دون تحقيق حاجات الفرد، وانفعالاتها هو الغضب والثورة، وسلوكها هو التحطيم والتخريب.
- (و) غريزة الإنشاء والبناء ويشيرها وجود الأشياء التي يمكن بناؤها أو تركيبها، وانفعالاتها هو حب العمل، وسلوكها هو الأعمال الإنشائية والعمرائية.
- (ز) الغريزة الجنسية أو غريزة التكاثر، ويشيرها رؤية أفراد الجنس الآخر، وانفعالاتها هو الشهوة، وسلوكها هو الاتصال الجنسي والزواج.
- (ح) غريزة الخضوع، ويشيرها وجود الفرد في موقف يشعر فيه بالضعف، وانفعالاتها هو الخضوع، وسلوكها هو الطاعة والاستسلام.
- (ط) غريزة السيطرة ويشيرها وجود الفرد مع أفراد أقل منه، وانفعالاتها هو الزهو، وسلوكها هو التحكم والغرور.
- (ي) غريزة الامتلاك، ويشيرها وجود أشياء يمكن للفرد امتلاكها، وانفعالاتها هو حب التملك، وسلوكها الاقتناء وجمع الأشياء.

وهناك عدد آخر من الغرائز مثل غريزة التجمع، وغريزة الاستغاثة، وغريزة النفور، وغريزة الضحك، وغريزة التماس الراحة، وغريزة النوم، وغريزة الهجرة.

ويلاحظ أن بعض الغرائز يستهدف إشباع حاجات داخلية للجسم كغريزة التماس الطعام، وبعضها الآخر يوجد من أجل التعامل مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الكائن الحي مثل غريزة السيطرة. وللغريزة أياً كان نوعها مظهران: مظهر جسدي ومظهر نفسي. وإن كان هذان المظهران متكاملان وليس منفصلان، فالمظهر النفسي يتمثل في الانفعال، والمظهر الجسدي في النزوع والسلوك.

وقد لاقت نظرية الغرائز (مكدوجل) رواجاً كبيراً بين كثيرين من علماء النفس والاجتماع واتخذوها لبساطتها أساساً لتفسير كثير من الظواهر النفسية والاجتماعية كالزواج، وتكوين الأسرة، وبناء المجتمعات، ونشأة الحروب والصراعات. ولكن مع ذلك وجه إلى نظرية الغرائز الكثير من النقد والاعتراض وأنكرها كثير من علماء النفس واكتفوا بالحديث عن السلوك الغريزي الفطري بدلاً من الغريزة.

٢- نظرية فرويد (مدرسة التحليل النفسي)^(١)

إلى جانب محاولة مكدوجل، كانت هناك محاولات أخرى قام بها فرويد (صاحب نظرية التحليل النفسي) لتفسير السلوك الفطري لدى الإنسان، وقد رأى فرويد أن جميع دوافع الإنسان ورغباته يمكن ردها إلى غريزتين فقط هما:

١- غريزة الحياة أو الغريزة الجنسية.

٢- غريزة الموت أو العدوان والتدمير.

(١) المرجع السابق، ص ٣٧ - ٤٣ .

وتظهر غريزة الحياة في كل ما نقوم به من أعمال إيجابية ببناء من أجل المحافظة على حياتنا وعلى استمرار وجود الجنس البشري، أما غريزة الموت فتبدو في السلوك التخريبي وفي الهدم والعدوان على الغير وعلى النفس، ولقد أطلق فرويد على كل من هاتين الغريزتين معاً لفظ الليبدو Libido وعنى بذلك الطاقة الحيوية والنفسية في الإنسان.

وقد توسع فرويد في مفهوم الغريزة الجنسية فلم يقصرها على وظيفة التناسل أو التكاثر بل جعلها مصدر كل محبة وعطف وحنان كما أنها تشمل جميع مظاهر اللذة الجنسية والعاطفية.

أما الجانب الآخر من الدوافع عند فرويد فيتمثل في غريزة العدوان أو الموت. فكان فرويد يرى أن العدوان ينشأ من كبت الميول الجنسية ثم تطورت هذه الفكرة عنده وأصبح ينظر إلى العدوان على أنه استعداد غريزي مستقل في تكوين الإنسان، وعلى ذلك فالدوافع للسلوك العدواني فطرية وغير مكتسبة. وبناء على هذه الفكرة يصبح الإنسان عدواً لأخيه الإنسان بالفطرة والغريزة وتصبح رسالة المجتمع تهذيب دوافع الفرد وترويضها.

وجملة القول فإن فرويد يفسر السلوك الإنساني عند الطفل الصغير والراشد الكبير، في الشخص السوي وفي الشخص الشاذ، سلوك الفرد وسلوك الجماعة بالقول بهاتين الغريزتين وبما يقوم بينهما من صراع أو تعاون في الكائن الإنساني؛ فإحدهما تنزع إلى البناء، والآخرى إلى التدمير. وللمجتمع وظيفة هامة هي تغليب وظيفة البناء في الإنسان على وظيفة التخريب.

ومن ناحية أخرى ترى مدرسة التحليل النفسي أن السلوك الذي نقوم به ليس من الضروري أن يكون الدافع وراءه دافعاً شعورياً محسوساً؛ وإنما قد يأتي الإنسان بكثير من أنماط السلوك التي لا يعرف الدوافع وراءها.

فدوافع السلوك إذن منها الشعوري ومنها اللاشعوري؛ فالدافع الشعوري هو الذي يفتن الإنسان إلى وجوده ويستطيع تحديده، أما الدافع اللاشعوري فلا يدرك الإنسان وجوده ولا يستطيع تحديده ولا يعرف طبيعته، فالدوافع اللاشعورية تكمن في الجانب المظلم من التكوين النفسي للفرد الذي يحتوي على الغرائز الفطرية وعلى الميول والذكريات المنسية.

من هذا نرى أن الإنسان لا تحركه دوافع شعورية وحسب ولكن هناك أيضاً دوافع لاشعورية تكمن وراء كثير من الأنماط السلوكية التي يقوم بها الفرد، بل الواقع أننا يجب أن نكون على حذر دائماً من قبول الدوافع اللاشعورية كمبدأ لتفسير السلوك إذ كثيراً ما يكون الدافع اللاشعوري للسلوك مجرد نمويه وتغطية وتبرير لدافع آخر حقيقي لاشعوري.

٣- المدرسة السلوكية

تتخذ المدرسة السلوكية في علم النفس - ومن أشهر أنصارها (ثورنديك) Thorndike موقفاً مختلفاً من مسألة دوافع السلوك، فتري أن سلوك الكائن الحي لا يأتي نتيجة لدوافع داخلية بل نتيجة لمنبهات فيزيقية حسية، فهي لا تسلم بوجود دوافع فطرية لدى الكائن الحي، وإنما تفسر السلوك تفسيراً آلياً ميكانيكياً، فهناك منبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدى الكائن الحي، فالتأثير العضوي

لحالة الجنو إشلاء هو لذي يثير في الكائن الحي حرآات البحث عن الطعام، فالفعل الغريزي في نظر السلوكية ما هو إلا سلسلة من الحركات الآلية العمياء التي تثير بعضها بعضاً، وعلى ذلك، ما دامت المسألة آباء، فليست هناك حاجة إلى الشعور أو إلى افتراض غاية يرمى إليها الكائن الحي أو افتراض دفع يحركه نحو تحقيق هذه الغاية، وكل ما في الأمر أن المواءم الخارجي يكون مزوداً بعامل أو مثير ينبه الكائن الحي ثم يسير هذا التنبيه في الأعصاب الموصلة إلى المخ ثم يرتد هذا التنبيه في عصب مصدر إلى العضلات أو الغدد وتتحرك عضلات الكائن أو تقوم غده بالإفراز والنشاط، ويتكرر هذه العملية تتقوى الروابط العصبية بين عضو الإحساس وبين الأعضاء التي تصدر عنها استجابات.

وبذلك نرى أن المدرسة السلوكية تفسر السلوك تفسيراً عصبياً فسيولوجياً، وإن أجل ذلك حملت السلوكية حملة شعواء على اصطلاح الغريزة، حتى كاد أن يختفي من عالم البحوث النفسية الأمريكية، وذلك لأن أنصارها يرون أنه اصطلاح غامض ومضلل وليس له كيان محسوس.

٤- نظرية الجشطالت^(١)

ترفض مدرسة الجشطالت بكل قوة التفسير الآلي الفسيولوجي العصبي للسلوك، القائم على أساس الفعل المنعكس وتوثير المدرسة السلوكية، ولكنها أيضاً لا تفسر السلوك بالفرائز كما يفعل المكدوجال وفويد، فالغريزة عندهم ما هي إلا استعداد عام للإشلاء والحركة يولد الكائن الحي مزوداً به.

(١) المرجع السابق، ص ٤٧-٤٩.

وتري نظرية الجشطالت أن الكائن الحي يعيش في وسط بيئة اجتماعية ومادية معينة، وأن أي تغيير في عناصر هذه البيئة يسبب للكائن الحي الشعور بالقلق والتوتر، ولا يزول هذا التوتر إلا إذا قام الكائن بنشاط معين، على أن هذه البيئة تختلف من فرد لآخر بحسب حاجته وميوله وحالته المزاجية وخبراته السابقة وحالته العضوية، فالطعام لا يثير اللعاب إلا إذا كان الفرد جائعاً، وحتى بالنسبة لحياة الإنسان اليومية فإن العالم الخارجي بالرغم من أنه مليء بالموضوعات ولكن الإنسان لا يستجيب إلا لبعضها.

فهناك فرق واضح بين البيئة الجغرافية الواقعية وبين البيئة السلوكية للكائن الحي، فالبيئة الجغرافية هي البيئة الواقعية المادية التي توجد وجوداً مستقلاً عن الكائن الحي، أما البيئة السلوكية فهي البيئة كما يراها الفرد ويحس بها ويدركها ويستجيب لها، فالبيئة السلوكية هي البيئة التي يفهمها الفرد وبذلك فهي تختلف من فرد لآخر. على حين أن البيئة الجغرافية واحدة.

وتنشأ البيئة السلوكية من تفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به، أو تفاعل مجموعة العوامل الداخلية النفسية والجسمية والعقلية مع مجموعة العوامل الخارجية المادية والاجتماعية.

وفي ضوء ذلك نرى أن السلوك يفسر على أساس البيئة السلوكية للفرد التي يطلق عليها أحياناً المجال السلوكي أو المجال السيكلولوجي، وعندما يختل توازن المجال السلوكي يؤدي ذلك إلى شعور الكائن الحي بحالة من التوتر والقلق والانفعال. فإذا حقق الفرد غايته ونال هدفه وأشبع حاجاته عاد إليه الشعور بالتوازن والهدوء. فالغرض إذن من السلوك هو إعادة التوازن والهدوء للكائن الحي والاحتفاظ بحالة

الاتزان وخفض حالة الشعور بالقلق والتوتر. فعندما أشعر بالجوع أحس بالقلق، وأظلم
أبحث عن الطعام حتى أناله وأشبع حاجتي منه فتهدأ نفسي وتعود حالة التوازن
الجسمي والنفسي إلى.

وجملة القول أن الجشطالت ترى أنه لتفسير السلوك لابد من دراسة المجال
السلوكي وما يوجد به من عناصر، وأن السلوك لا يفهم إلا في ضوء المجال الذي
يؤدي فيه، وأن السلوك هو نتيجة للشعور بالتوتر الذي ينشأ من اختلال توازن المجال
النفسي أو السلوكي، فدوافع السلوك في نظر مدرسة الجشطالت ما هي إلا توترات
تنشأ نتيجة لاختلال توازن عناصر المجال السلوكي ويستهدف السلوك دائماً إزالة هذا
التوتر واستعادة حالة التوازن للكائن الحي، وعلى ذلك فإن تفاعل الفرد مع البيئة المادية
والاجتماعية المحيطة به هو الذي يفسر السلوك، كما أن هذا التفاعل هو الذي يحدد
نوع السلوك لأن البيئة لها أثر كبير في تحوير السلوك وفي توجيهه.

وأخيراً فإن السلوك يستهدف غرض معين وقد يكون هذا الغرض واضحاً أمام
الفرد وقد يكون هدفاً لا شعورياً لا يعرفه الفرد.

٥- التفسير الموضوعي للسلوك

يستهدف التفسير في العلوم التجريبية وصف الظاهرة ومعرفة الظروف التي تحدث
الظاهرة في ضوءها، وكذلك معرفة الأسباب المسئولة عن حدوث هذه الظاهرة
وتحديد ما وتفسيرها والتحكم فيها.

ومن البديهي أن مجموعة من العوامل تتضافر في إحداث ظاهرة ما ويندر أن يكون
المسئول عن الظاهرة عامل واحد بعينه، ولذلك فإنه في تفسير السلوك الإنساني في

علم النفس نجد وراء كل سلوك مجموعة من العوامل.

وبصفة عامة يمكن القول أن المستول عن السلوك مجموعة من العوامل الذاتية الداخلية في الفرد ومجموعة من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها، كما يتضح من الشكل رقم (١):



شكل رقم (١)

١- تحليل القوى الداخلية:

من العوامل الداخلية التي تحدد نوع السلوك والتي تكون بالتالي أساساً لتفسيره ما يلي:

١- التكوين الوراثي للكائن الحي: فهذا التكوين هو الذي يجعل القط يحب السمك ويميل إليه ويسعى للحصول عليه، بينما لا يعبأ بالتفاح مثلاً.

٢- العوامل الجسمية والفسولوجية: يتأثر السلوك الإنساني بالتكوين الجسمي والتواحي الفسيولوجية للفرد، فالإنسان لا يطير لأن تكوينه الجسماني لا يساعده على ذلك، كما أن السلوك لا يتم إلا عن طريق تكوينات جسمانية فنحن نرى بالعينين ونسمع بالأذنين، وتكلم باللسان ونلمس باليدين، ونمشي بالقدمين، وهذه عمليات سلوكية ظاهرة تتم عن طريق الجسم والتكوينات الجسمانية، كما أننا

نفكر ونتذكر ونتخيل ونتصور، وهذه عمليات سلوكية غير ظاهرة وتتم أيضاً عن طريق تكوينات جسمية معينة^(١).

٣- الحالة النفسية للفرد: فسلوك الفرد الحزين يختلف عن سلوك الشخص السعيد، كذلك سلوك الشخص القلق يختلف عن المستقر الهادئ، ومن المعروف مثلاً أن انفعال الغضب يعرقل قدرة الفرد على التفكير السليم.

٤- الخبرة السابقة: تساعد في تحديد نوع السلوك الذي يمكن أن يقوم به الفرد، فما يوجد لدى الفرد من مهارات ومعارف ومعتقدات يساعد في معرفة السلوك الذي سيسلكه في المواقف المقبلة.

٥- الدوافع: الدوافع هي القوة أو الباعث المسبب لسلوك هادف معين، فالدافع هو حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب، شعوري أو لاشعوري، عضوي أو اجتماعي أو نفسي، يشير السلوك ذهنياً كان أو حركياً، ويوصله ويسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لاشعورية. فمن الدوافع ما هو فطري وما هو مكتسب، وما هو شعوري وما هو لاشعوري.

وهناك مفهوم للدافع يلقي قبولاً متزايداً في الوقت الحاضر وهو مفهوم الحاجة، حيث ينظر إلى الدافع على أنه حاجة غير مشبعة فيمكن القول بأن الحاجة الغير مشبعة للفرد مع أخذ بعض العوامل الأخرى في الاعتبار سوف تدفعه إلى سلوك معين لمحاولة إشباع هذه الحاجة، فالحاجة غير المشبعة تؤدي إلى وجود الفرد في حالة من

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢

عدم التوازن مما يدفعه لمحاولة العودة إلى حالة التوازن عن طريق سلوك معين. ولذلك لا يمكن تجاهل الدافعية عند تحليل السلوك^(١)

وإلى جانب الدوافع الفطرية والمكتسبة، الشعورية واللاشعورية فهناك عوامل أخرى تدفع الإنسان نحو السلوك منها الاتجاهات والميول والعواطف.

٦- سمات الشخصية: تتكون الشخصية من مجموعة من السمات الجسمية والعقلية والمزاجية والخلقية والاجتماعية والتي تختلف من فرد لآخر، ويمكن عن طريق دراسة هذه السمات التنبؤ بميل الفرد للعمل أو السلوك بشكل معين. فسلوك الفرد في موقف معين ما هو إلا نتاج تفاعل مجموعة السمات التي تتميز بها شخصية هذا الفرد، وعلى ذلك فإن تحليل السلوك الإنساني يتطلب التعرف على مجموعة السمات التي تميز شخصية الفرد مما يساعد على التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة وبالتالي إمكانية التحكم فيه. ولعل في ذلك ما يؤكد وجود الفروق الفردية بين الأفراد مما يتطلب دائماً مراعاته في علاقة الرئيس بمروؤوسيه، فحتى يمكن للرئيس أن يحصل على تعاون مروؤوسيه وأن يحقق علاقات إنسانية طيبة، وأن يستفيد من طاقات مروؤوسيه وقدراتهم لتحقيق صالح العمل، فعليه ألا يغفل اختلاف سمات شخصية كل منهم، وأن يعمل على دراستها حتى يمكن له اختيار الأسلوب المناسب للتعامل والحصول على نمط السلوك الذي يبتغيه من كل منهم.

ب- تحليل القوى الخارجية

تعرف مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد بالعوامل البيئية

(١) المرجع السابق، ص ٤٨-٤٩ .

المحيطة به، وإذا تصورنا شخصاً يعمل في منظمة ما فإنه يمكن تقسيم العوامل البيئية التي تؤثر في سلوكه إلى مجموعتين هما:

١- البيئة الداخلية^(١)

ويقصد بها مجموعة القوى الخارجية التي تحيط بالشخص داخل المنظمة التي يعمل بها، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

أ- ظروف العمل المادية:

وتتمثل ظروف العمل المادية بالنسبة للعامل، في الآلات والأدوات التي يستخدمها، ودرجة الحرارة التي يعمل فيها، وظروف الإضاءة والتهوية، كما تتضمن أيضاً مجموعة القوانين واللوائح التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين، وتعين بها حدود الإدارات والأقسام وتخصص الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال.

ويتأثر سلوك العامل بهذه العوامل، فهي تحدد إلى درجة كبيرة مستوى كفاءته الإنتاجية ودرجة رضائه عن العمل.

ب- العلاقات مع الغير:

وهي تتضمن علاقات الفرد مع الأطراف الأخرى في المنظمة، والتي تتمثل في:

- الرئيس.

- الزملاء.

(١) المرجع السابق، ص ٥٤-٥٥.

- المرؤوسين.

- العملاء.

حيث يتأثر سلوك الفرد بعلاقته مع رئيسه، فإذا كان الفرد يحظى بمعاملة طيبة مع رئيسه تسودها روح التعاون والثقة المتبادلة، فإن هذا ولا شك ينعكس على تصرفات الفرد حيث يتوقع زيادة كفاءته الإنتاجية نظراً لاستعداده لبذل المزيد من المجهود من أجل تحقّق أهداف المنظمة، وبالمثل فإن علاقته بالأطراف الأخرى داخل المنظمة من زملاء ومرؤوسين وعملاء يكون لها أكبر الأثر على سلوك الفرد.

٢- البيئة الخارجية

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجية التي تحيط بالفرد في المجتمع الذي يعيش فيه، فسلوك الفرد يتأثر إلى درجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع، كما يتأثر أيضاً بالعادات والتقاليد والقيم التي تسود هذا المجتمع.

تتكون البيئة الخارجية من مكونات عديدة نذكر منها:

أ- البيئة السياسية:

ويقصد بها المناخ السياسي السائد في المجتمع من حيث نظام الحكم، وعلاقة الحاكم بالمحكوم، ومدى تمتع المواطنين بالحرية السياسية، ولا شك أن المناخ السياسي العام يلعب دوراً مؤثراً في تشكيل سلوك المواطن، فإذا ما توافر المناخ السياسي الصالح فإننا نتوقع أنماطاً سلوكية إيجابية مثل الصراحة في التعبير عن الرأي والمبادأة وعدم الخوف، والتجديد والابتكار حيث لا يكون هناك قيد على التفكير.

ب- البيئة الاقتصادية:

وتتضمن البيئة الاقتصادية مجموعة كبيرة من الجوانب والمتغيرات الجديرة بالدراسة، ومنها النظام الاقتصادي السائد في المجتمع وما إذا كان يسمح بالملكية الفردية أم يقسدها، والدخل وكيفية توزيعه في المجتمع والتضخم ومعدلاته، وحالة الطلب على السلع والخدمات المختلفة حيث أن سلوك الفرد الاستهلاكي يتأثر إلى درجة كبيرة بهذه المتغيرات.

ج- البيئة الطبيعية:

ويقصد بها الموقع الجغرافي للبلد، ومظاهر السطح به، ومجموعة الثروات الطبيعية التي يتمتع بها، حيث تؤثر هذه العوامل في تحديد الأنشطة التي يزاولها الأفراد والمهن التي يمارسونها.

د- البيئة الثقافية:

لكل مجتمع من المجتمعات ثقافته الخاصة وثقافة أي مجتمع هي النظام المتكامل من السلوك المكتسب الذي يميز أفراد هذا المجتمع حيث تشمل كل ما يفكر فيه ويقول ويفعله أفراد، فهي تشمل على عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم ومشاعر وأفكار ولغة وديانة هذا المجتمع.

وتعتبر الثقافة هي المحدد الأساسي لاحتياجات الفرد حيث أن سلوك الإنسان سلوك مكتسب في غالبيته العظمى، وتأثير الثقافة على الفرد وسلوكه كبير حيث أن لها دوراً كبيراً في تحديد كيفية إدراك الفرد وتفكيره وشعوره نحو الأشياء والظواهر المختلفة، مما يكون له أثره في تشكيل أنماطه السلوكية.

تطبيقات

أولاً: ناقش المفاهيم الآتية بما يفسرها ويوضح معناها

- ١- العلوم السلوكية.
- ٢- علم النفس.
- ٣- السلوك الإنسانى وخصائصه.

ثانياً : أجب عن الأسئلة الآتية :

- ١- لعلم النفس الحديث فروع متعددة تتناول جوانب الحياة المختلفة. اشرح هذه العبارة؟
- ٢- هناك جوانب متعددة تبرز أهمية علم النفس الصناعى. ناقش هذه الجوانب؟
- ٣- اعرض نظرية مكدوجل فى تفسير السلوك، مع ذكر أهم الغرائز التى تناولتها؟
- ٤- قارن بين تفسير مكدوجل للسلوك وتفسير فرويد؟
- ٥- قارن بين تفسير مدرسة الجشطات والمدرسة السلوكية للسلوك؟
- ٦- يتحدد السلوك الإنسانى نتيجة تفاعل مجموعتين من القوى (قوى داخلية وأخرى خارجية). ناقش ذلك؟



الفصل الثاني

الإجاءات

الأهداف التعليمية،

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- * المقصود بالإجاء، ومكوناته الأساسية..
- * أنواع الإجاءات، وعوامل وشروط تكوينها.
- * وظائف الإجاءات، وكيفية قياس الإجاءات.
- * تغيير الإجاءات وأهم طرق هذا التغيير، والعوامل التي تحدد قابلية الإجاءات للتغيير.
- * نتائج بعض الدراسات التي بحثت العلاقة بين الإجاءات وسلوك المستهلك.

المخرجات التعليمية،

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد اكتسب المعرفة المتعلقة بالإجاءات ومكوناتها ووظائفها وتغييرها، كذلك التعرف على الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لقياس الإجاءات. وأخيراً الإلمام ببعض الجوانب التطبيقية للعلاقة بين الإجاءات وسلوك المستهلك.

المحتويات

- أولاً : تعريف الاتجاه.
- ثانياً : المكونات الأساسية للاتجاهات.
- ثالثاً : عوامل وشروط تكوين الاتجاه النفسي.
- رابعاً : أنواع الاتجاهات.
- خامساً : وظائف الاتجاهات.
- سادساً : قياس الاتجاهات.
- سابعاً : تغيير الاتجاهات.
- ثامناً : الاتجاهات وسلوك المستهلك.

الفصل الثاني الاتجاهات

مقدمة :

للإتجاهات أهمية كبيرة فى توجيه سلوك الفرد وتكيفه الاجتماعى، ولذلك تحتل دراسة الإتجاهات فى علم النفس منزلة كبيرة، تكاد تكون العمود الفقري لدراسة علم النفس الاجتماعى.

ويعتبر موضوع الإتجاهات من الموضوعات الرئيسية فى علم النفس الاجتماعى الذى يجد له ميداناً واسعاً فى مجالات التطبيق العملي مثل التربية والتعليم، والصناعة، والعمل، والإعلام، والتسويق. حيث تفيد معرفة الإتجاهات النفسية فى هذه المجالات.

ففى ميدان العمل تفيد معرفة إتجاهات العمال نحو عملهم ونظم الإدارة فى تحقيق سعادة العمال وتكيفهم وفى زيادة الإنتاج ورفع مستواه، وتقليل حوادث العمل، وكذلك تقليل من نسب تغيب العمال وتمارضهم وتمردهم.

وفى ميدان التسويق يسعى المسوقون دائماً إلى تكوين إتجاهات إيجابية فى أذهان المستهلكين عن منتجاتهم.

ونتناول فى هذا الفصل موضوع الإتجاهات حيث نحدد أولاً تعريف الاتجاه ثم

نتناول مكوناته الأساسية، وكيفية تكوينه، وأنواع الاتجاهات، ووظائفها، وكيفية قياسها، ثم نتناول عملية تغيير الاتجاهات، ونختتم الوحدة بعرض نتائج بعض الدراسات عن الاتجاهات وسلوك المستهلك.

أولاً: تعريف الاتجاه

هناك عدة تعريفات لمصطلح "الاتجاه النفسي" وإن كان أشهرها تعريف عالم النفس جوردون ألبورت الذي يعرف الاتجاه بأنه "حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة، توجه استجابة الأفراد نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها"^(١).

ويتضح من تعريف ألبورت ما يلي:

١- إن الاتجاه حالة استعداد للنشاط الجسمي والعقلي تعد الفرد وتهيئه لاستجابات معينة، فالأمريكي الأبيض الذي يمتلك اتجاهاً عدوانياً نحو الزنوج يعدّه اتجاهه هذا نحو الاشتراك في الأعمال التي تتضمن العدوان على الزنوج كلما وجد الفرصة سانحة لذلك.

٢- يتكون الاتجاه من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد، فليس الاتجاه إذن سمة فطرية أو موروثة، وإنما هو ميل مكتسب بالخبرة والتقليد والمحاكاة.

٣- من أبرز خصائص الاتجاه أنه حالة عقلية وعصبية ثابتة ثبوتاً نسبياً أو دائمة دواماً نسبياً، فالإتجاه يتصف بالثبات النسبي، وهذا بطبيعة الحال لا يمنع من كون الاتجاه ديناميكي متغير في طبيعته، ولكن هذا التغير يحدث على المدى الطويل، فالإتجاه

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٢

يتغير نتيجة لما يقع على الفرد من مؤثرات مختلفة نتيجة لتفاعله مع البيئة المادية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها.

وهناك تعريفات أخرى للإتجاه، حيث يعرفه كرتش وكيرتشفيلد بأنه " عدد من العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية، والمعرفية التي انتظمت في صورة دائمة وأصبحت تحت استجابة الفرد لجانب من جوانب بيئته ^(١) .

أما ثرستون فيعرفه بأنه "درجة الشعور الإيجابي أو السلبي المرتبط ببعض الموضوعات السلوكية".

ويقصد ثرستون بالموضوعات السلوكية أي قضية أو شخص أو مؤسسة أو موضوع أو فكرة، وغير ذلك مما يختلف حوله الناس، فالإتجاه لا يكون إزاء الحقائق الثابتة المقررة، وإنما هو دائماً تجاه الموضوعات التي يمكن أن تكون موضوعات جدلية.

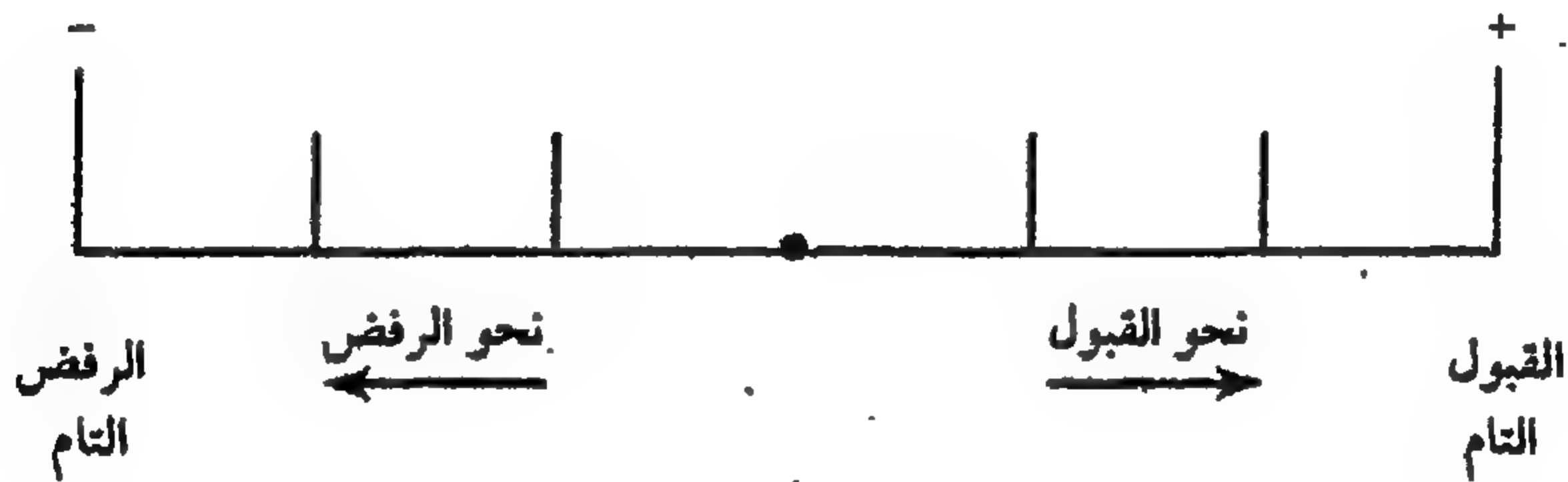
حيث إننا نواجه في حياتنا العديد من القضايا، القضايا التقريرية وهي تلك القضايا العلمية التي لا تختلف فيها الآراء ولا تتعدد حولها المناقشات، والحكم عليها متفق عليه بين الأفراد جميعاً من حيث أنها إما صائبة أو خاطئة، مثال على ذلك تشرق الشمس من الشرق وتغرب من الغرب، في السنة أربعة فصول... وغيرها من القضايا العلمية التقريرية.

بينما هناك نوع آخر من القضايا في حياتنا وهي القضايا الجدلية حيث تختلف فيها

(١) الجمعية المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثاني ١٩٧٥ (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٧)، ص ١٩٥ .

الآراء ووجهات النظر، ومن ثم يتوقف صدقها أو كذبها على الشخص ذاته صاحب الاتجاه والذي يحكم على القضية. ففي هذه الحالة فإن صواب القضية أو خطأها نسبي يتوقف على الحكم الفردي الذاتي، وعلى سبيل المثال فإن تنظيم النسل، وعمل المرأة من الموضوعات الجدلية التي تثار حولها المناقشات وتختلف فيها الآراء.

وبالتالي فإن استجابات الأفراد نحو هذه القضايا الجدلية الاجتماعية إما أن تكون بالموافقة التامة أو القبول التام، وإما أن تكون بالمعارضة التامة أو الرفض التام، وإما أن تكون بالمحايدة أى أن الفرد ليس له رأى معين في قضية ما، وإما أن تكون على أحد أبعاد السلم القياسي التدريجي المتصل بين طرفي المقياس: الطرف الموجب ويمثل الموافقة التامة، والطرف السالب ويمثل المعارضة التامة كما يتضح من الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢)

السلم القياسي التدريجي للاتجاه

أما نيوكومب فيؤكد عنصر الدافع في تعريفه للاتجاه، حيث يرى أن الاتجاه حالة من الاستعداد تشير الدافع، ومن ثم فإن اتجاه الفرد نحو شيء ما يصبح عبارة عن استعداد

للعمل والإدراك والتفكير والشعور أى الاستعداد للاستجابة أياً كان نوعها، ولكن الاتجاه ليس هو السلوك ذاته أو الاستجابة ذاتها ولكنه الدافع الذي يكمن وراء السلوك. (١)

ثانياً، المكونات الأساسية للإتجاهات

للإتجاهات ثلاثة جوانب أساسية هى:

١- الجانب المعرفي The Cognitive Component

٢- الجانب العاطفي The Feeling Component

٣- الجانب السلوكي The Action Component

ونتناول هذه الجوانب فيما يلي:

١- الجانب المعرفي

وهذا الجانب يتضمن معتقدات الفرد نحو الأشياء، وعلى سبيل المثال فإن اتجاهك نحو الشيوعية ربما يتضمن فهمك للنظرية الماركسية ومعرفتك بتاريخ الاتحاد السوفيتي والصين الشيوعية ومفهومك لسياستهم الخارجية وهكذا.

٢- الجانب العاطفي

ويشير هذا الجانب إلى النواحي العاطفية والوجدانية التي تتعلق بالشئ بمعنى هل

(١) المرجع السابق، ص ٢١٣.

هذا الشيء يجعل الإنسان مسروراً أو غير مسرور؟ هل هذا الشيء محبوب أم مكروه؟.

٣- الجانب السلوكي

إن المكون السلوكي يتضمن جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه، فلو أن الفرد لديه اتجاه موجب نحو شيء ما، فإنه يسعى جاهداً إلى مساندة ومعاونة هذا الاتجاه، ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهداً إلى تحطيم ومعاينة وإيذاء كل شيء يتعلق بهذا الاتجاه.

فعلى سبيل المثال... لو كان الفرد لديه اتجاه إيجابي نحو اليهود فهو يسعى إلى مساندتهم ومعاونتهم وتقبلهم كأصدقاء، أما إذا كان الفرد لديه اتجاه سالب نحو اليهود فإنه يسعى إلى اجتنابهم والابتعاد عنهم.

ثالثاً، عوامل وشروط تكوين الاتجاه النفسي^(١)

هناك عدة عوامل يشترط توافرها جميعاً حتى يتكون الاتجاه النفسي، يمكن أن نوردتها فيما يلي:

١- تكامل الخبرة

تتكون الاتجاهات عندما تتكامل الخبرات الفردية المتشابهة في وحدة كلية بحيث تصبح هذه الوحدة إطاراً ومقياساً تصدر عنه أحكامنا واستجاباتنا للمواقف المشابهة

(١) المرجع السابق، ص ١٥٨-١٥٩.

لمواقف تلك الخبرات الماضية، فعلى سبيل المثال عندما يفشل الطالب في مادة الحساب مثلاً لا يكون عنده إتجاه ضد المدرسة وعملية التعليم عموماً إلا إذا فشل في عدة مواد حيث تتكامل خبرة الفشل وبالتالي يتكون الإتجاه.

٢- تكرار الخبرة

لتكوين الإتجاه يجب أن تتكرر الخبرة، فعلى سبيل المثال عندما يجد الفرد صعوبة فهم مادة الحساب وتتكرر هذه الخبرة في مادة أخرى ترتبط بالحساب كالمهندسة والجبر فنجد أن الطالب يكون إتجهاً ضد مادة الرياضيات.

٣- حدة الإتجاه

للخبرات الإنفعالية الحادة أثر قوي في تكوين الإتجاهات، والإتجاهات النفسية تتكون دائماً في مواقف المعاناة عندما يحثك الفرد بعناصر بيئته احتكاكاً إنفعالياً من درجة معينة.

٤- تمايز الخبرة

يؤدي تعميم الخبرات الفردية المتتالية إلى تحديد الإتجاه تحديداً واضحاً قوياً وهذا خليق بأن ينحو بالإتجاه نحو التضج والاكتمال والنمو.

٥- انتقال الخبرة

تنتقل الخبرة عن طريق التقليد والذي يعتبر من العوامل الهامة في تكوين الإتجاه النفسي.

فالمحاكاة والتقليد عامل قوي في تكوين الاتجاهات، فالطفل يكتسب أغلب اتجاهاته من أسرته التي يتشأ فيها من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك تشابهاً بين اتجاهات الوالدين واتجاهات أطفالهم نحو بعض الموضوعات مثل التعليم، والدين، والحرب، والرياضة. مما يؤكد أثر عملية التنشئة الاجتماعية.

وأخيراً يمكن تلخيص الخطوات التي يمر بها تكوين الاتجاه فيما يلي^(١):

- ١ - المرور بخبرات فردية جزئية تدور حول موضوع الاتجاه.
- ٢ - تكامل هذه الخبرات وتناسقها واتحادها في وحدة كلية.
- ٣ - تمايز هذه المجموعة من الخبرات، وإنفرادها عن غيرها وظهورها على شكل اتجاه عام.
- ٤ - تعميم هذا الاتجاه وتطبيقه على الحالات والمواقف الفردية التي تجابه الفرد والتي تدور حول موضوع الاتجاه.

رابعاً: أنواع الاتجاهات^(٢)

١ - الاتجاهات الجماعية والفردية

الاتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الأفراد تسمى الاتجاهات الجماعية، والاتجاهات التي تميز فرداً عن آخر تسمى اتجاهات فردية، فإعجاب الناس بالبطولة اتجاه جماعي، وإعجاب الفرد بزميل له اتجاه فردي.

(١) إبراهيم النعمري، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠-١٣١ .

(٢) المرجع السابق، ص ١٣٣-١٣٤ .

٢- الاتجاهات العلنية والسرية

الاتجاه العلني يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ، حيث أنه غالباً ما يكون متفقاً مع معايير الجماعة ومثلها وقيمتها، أما الاتجاه السري فهو الذي لا يستطيع الفرد أن يعبر عنه علانية أمام الآخرين لأنه لا يتفق مع معايير الجماعة ومثلها وقيمتها.

٣- الاتجاهات الإيجابية والسلبية

قد يتكون لدى الفرد إتجاهاً إيجابياً بمعنى قبوله وتأييده لموقف معين، وقد يتكون لديه إتجاهاً سلبياً بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع معين.

٤- الاتجاهات العامة والنوعية

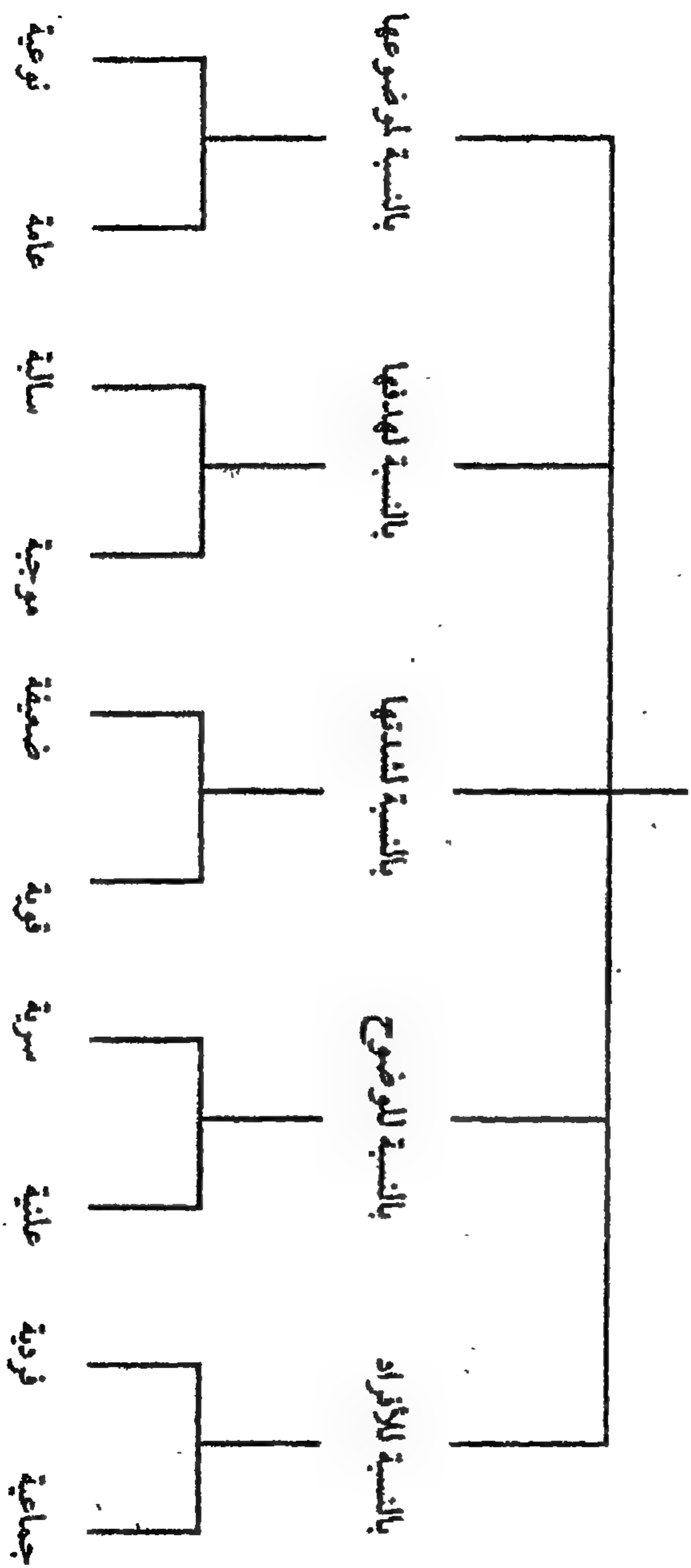
فالإتجاه قد يكون عاماً، بمعنى أن الشخص الذي ينصف بالتعصب يكون متعصباً ضد الزنوج وضد العرب وضد اليهود وهكذا، وقد يكون الإتجاه نوعياً، بمعنى أن يكون منصباً على جماعة معينة أو موضوع معين محدد دون غيره من الموضوعات.

٥- الاتجاهات القوية والضعيفة

إن القوة والضعف تميز شدة الإتجاه الذي ينعكس على نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين، فرد الفعل الحاد في موقف اجتماعي معين إنما يدل على إتجاه قوي، والعكس صحيح.

هذا ويوضح شكل رقم (٣) أنواع الاتجاهات السابقة

شكل رقم (٣)
أنواع الاتجاهات النفسية^(١)



(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٠.

خامساً : وظائف الاتجاهات

للإتجاهات أهمية كبيرة فى توجيه سلوك الفرد، حيث أنه حينما يتعرض الفرد لمواجهة مع موضوع ما فإنه يستعين بما لديه من إتجاهات محددة تساعده فى اختيار نمط السلوك الملائم. فالإتجاهات تجعل الانتظام فى السلوك، والاستقرار والثبات فى أساليب التصرف أمراً ممكناً، حيث تعمل إتجاهاتنا على تسهيل استجاباتنا فى المواقف التى لدينا إتجاهات خاصة بها، فلا نبحث عن سلوك جديد فى كل مرة نجابه فيها هذا الموقف.

وللإتجاهات وظائف متعددة بالنسبة للفرد نتناولها فيما يلى^(١):

١- وظيفة المعرفة

تلعب الإتجاهات دوراً أساسياً فى تنظيم إدراك الفرد للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة. فلكي يتخذ الفرد موقفاً معيناً - سواء بالإيجاب أو بالسلب، بالقبول أو بالرفض - فهو فى حاجة إلى الحصول على بعض البيانات والمعلومات والمعارف عن الشئ موضوع الإتجاه حيث يستطيع أن يكون حكماً سليماً نحوه، وبذلك فالإتجاهات تساعد الفرد على اكتساب هذه المعارف، حيث تدفعه بصفة دائمة للبحث عنها والاستزادة بها.

٢- وظيفة التأقلم

تساعد الإتجاهات الفرد على التكيف الاجتماعى، وذلك عن طريق قبول الفرد

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١-١٣٣.

للإتجاهات التي تعتنقها الجماعة التي ينتمي إليها، فيشاركها فيها، ومن ثم يشعر بالتجانس معها.

٣- وظيفة إشباع الحاجات

تعمل الإتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد. ومن هذه الحاجات الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والقبول الاجتماعي، والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة، وهنا يتقبل الفرد قيم الجماعة ومعاييرها حتى يمكنه إشباع رغبته في الانتماء إليها.

٤- وظيفة الدفاع عن الذات

يتعرض الفرد للعديد من الضغوط وصور الصراع أثناء ممارسته لحياته اليومية وفي علاقاته الاجتماعية مع غيره من الأفراد، الأمر الذي يصيبه دائماً بحالات من القلق والتوتر، وتساعد الإتجاهات في تخفيض حدة هذا التوتر، بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته، حيث إن الإنسان عندما يحتفظ بإتجاه معين فإنه في حقيقة الأمر إنما يحاول الدفاع عن ذاته. فالعامل الذي يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن إتفاق مصالح تلك الحركة مع مصالحه وأمانه الشخصية.

٥- وظيفة التعبير عن القيم والمثل

يجاول الفرد أن يحمل بعض الإتجاهات التي تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها. وبالتالي فإنه عندما يفصح عن إتجاه معين إنما يعبر عن قيمه ومثله، ويشعر بالرضا حين

ينجح في إثباته لذاته.

سادساً: قياس الاتجاهات

تلعب الاتجاهات دوراً هاماً في تفسير السلوك والتنبؤ به، ويتوقف تحقيق هذه الفائدة على قدرتنا على تحديد الاتجاهات وقياسها بدقة. وهناك طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة لقياس الاتجاهات، وكثيراً ما تستخدم الأخيرة في قياس الاتجاهات اللاشعورية، ونتناول فيما يلي كلا من النوعين بإيجاز:

١- الطرق المباشرة

اهتم كثير من علماء النفس بقياس الاتجاهات، ووضعوا لذلك مقاييس متعددة من أهمها: مقياس ثurston Thurstone، ومقياس بوجاردس Bogardus، ومقياس ليكرت Likert، ونتناول فيما يلي المقاييس الثلاثة بإيجاز:

أ) مقياس ثurston^(١):

يعتبر ثurston من أوائل من اهتموا بقياس الاتجاهات، وقد وضع مقياسه على أساس أن لكل اتجاه تدرجاً معيناً بين الإيجابية المتطرفة والسلبية المتطرفة، وإن رأى الفرد في موضوع ما يشير إلى اتجاهه نحو هذا الموضوع، وإن كل رأى يشير إلى مركز اتجاه الفرد في التدرج العام، وهذا المركز يمثل متوسط الآراء التي يؤمن بها.

ويتكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع معين يراد قياس الاتجاه نحوه،

(١) إنتصار بونس، السلوك الإنساني (الطبعة الثامنة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩١)، ص ٢٨١-٢٨٣.

مثل نقابات العمال أو كرة القدم أو الحروب، إلى غير ذلك، فتجمع أولاً عبارات تتصل بالموضوع من مجموعة من الأفراد، ثم تستبعد العبارات الغامضة أو التي تشتمل على معنيين مثل "نقابات العمال ترفع أجور العمال ولكنها ترفع من تكاليف المعيشة" ويعد ذلك تكتب كل عبارة من العبارات المختارة على ورقة منفصلة تعرض على مجموعة كبيرة قد تصل إلى المائة من المحكمين الخبراء في الميدان، ويطلب من كل منهم أن يضع كل عبارة في خانة من إحدى عشر خانة تتدرج تنازلياً من الإيجابية المتطرفة إلى السلبية المتطرفة. وهكذا يوزع كل من المحكمين العبارات المختلفة على الخانات تبعاً لدرجتها من حيث الإيجابية أو السلبية بمعنى أن الخانة رقم (١) تدل على الإيجابية المتطرفة، والخانة رقم (١١) تدل على السلبية المتطرفة. يلي ذلك استبعاد العبارات التي اختلف عليها المحكمون اختلافاً بيناً. ثم تختار العبارات التي سيتضمنها المقياس والتي اتفق عليها معظم المحكمين، وتكون عادة بين ٢٠ ، ٢٥ عبارة تمثل مدى واسعاً من حيث الإيجابية والسلبية بالنسبة للإتجاه، ثم توزع توزيعاً عشوائياً لا صلة له بدرجتها من حيث التفضيل. ويتم ذلك بعد حساب وزنها القيمي Scale Value ، بمعنى وضع درجة على أساس متوسط آراء المحكمين تبين مركز العبارة في التدرج (من ١ إلى ١١) فمثلاً.. إذا كانت الدرجة ٢ يعني ذلك إيجابية الإتجاه نحو الموضوع.

والمثال التالي من أحد المقاييس الذي استخدمت فيه طريقة ثرستون لقياس الإتجاه نحو الحروب:

الوزن القيمي Scale Value	العبارة
١,٣	لا يرفع شأن الدولة إلا الحروب
٢,٥	يجب أن نتطوع إذا ما أعلنت الحرب
٥,٢	الدفاع عن الأمم الضعيفة يبرر الحرب
٥,٤	الحرب والسلام لا زمان للتقدم
٥,٦	أقصى ما نأمله هو منع الحرب جزئياً
٨,٤	انتهاك حقوق الإنسان وحياته في الحرب سبب في موجات الإجرام
١٠,٦	يجب إيقاف التسليح عند جميع الدول

ومع أن طريقة ثرستون أثبتت فائدتها في قياس الإنجاسات، إلا إنه يؤخذ عليها أنها تتطلب عناءً وجهداً، حيث لا يمكن استعمال المقياس إلا بعد عرضه على مجموعة من المحكمين للتوصل إلى الوزن القيمي لكل عبارة، فضلاً عن أن الاعتماد على المحكمين قد لا يخلو من التحيز الشخصي، وبما أن المحكمين يكونون عادة من الخبراء، فكثيراً ما يختلف بعد وحدات القياس في نظر المحكمين عنه في نظر من يجرى عليهم القياس.

كما أن الدرجة الأخيرة التي تمثل متوسط الأوزان القيمية لمختلف العبارات قد تكون متساوية لاثنتين أو أكثر ممن يجرى عليهم القياس، مما لا يوضح مدى الاختلاف في المعنى وراء الدرجة النهائية.

(ب) مقياس بوجاردس^(١):

يعتبر بوجاردس من رواد حركة قياس الاتجاهات، وقد اهتم بقياس المسافة الاجتماعية بين الأفراد، ويشتمل مقياسه على سبع وحدات تمثل درجات متفاوتة لمواقف الحياة الواقعية، يمكن منها الاستدلال على شعور الفرد بالبعد أو القرب الاجتماعي نحو جنس أو شعب آخر.

ويمكن استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى القبول أو الرفض لفرد من الأفراد نحو فرد آخر أو جماعة معينة، ويتكون المقياس من الوحدات الآتية:

- أوافق على تكوين علاقة متينة بهم عن طريق الزواج.
- أوافق عليهم كأصدقاء في النادي الذي أنتمي إليه.
- أوافق عليهم كجيران في الشارع الذي أعيش فيه.
- أوافق أن يشغلوا عملاً مثل عملي.
- أوافق عليهم كمواطنين في بلدي.
- أوافق أن يكونوا مجرد زوار فقط لوطني.
- أستبعدهم من وطني.

(١) المرجع السابق، ص ٢٨٣-٢٨٥.

وأهم ما يؤخذ على مقياس بوجاردس أن وحدات قياسه لا تتدرج منتظماً. فمثلاً درجة القرب الاجتماعي الناتجة عن الزواج (الوحدة الأولى) أكثر بكثير من درجة القرب الاجتماعي الناتجة عن الصداقة بالنادي (الوحدة الثانية). في حين أن التدرج في القرب الاجتماعي بين الوحدة الثانية والثالثة أقرب مما بين الأولى والثانية. ثم أن من يوافق على الوحدة الأولى من المقياس يوافق منطقياً على الأربع وحدات التالية، لأن الفرد الذي يقبل الزواج من شعب أو جنس لا يمانع بالطبع في مصادقة أفراد أو مجاورتهم في السكن. وبذلك تؤثر الإجابة عن الوحدة الأولى على الإجابات في الأربع وحدات التالية لها.

ج) مقياس ليكرت:

قدم ليكرت مقياساً مبسطاً لقياس الاتجاهات، ويتكون مقياسه من مجموعة من العبارات يطلب من الفرد أن يعجب عليه بما يعبر عن رأيه من حيث المعارضة أو الموافقة، ويوجد أمام كل عبارة درجات تتفاوت من حيث الموافقة الشديدة إلى المعارضة الشديدة كالآتي:

موافق تماماً	موافق	غير متأكد	معارض	معارض تماماً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

ويطلب من الأفراد الذين يجري عليهم القياس وضع علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيهم بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس، ويلاحظ أن لكل إجابة وزناً محدداً (أو قيمة عددية) تتراوح بين (٥)، (١) كما هو موضح أعلاه. ويتجميع الدرجات

التي يعطيها الفرد للعبارات المختلفة الخاصة بالعنصر موضوع القياس فإننا نحصل على إتجاه الفرد المجيب.

ويتم اختيار عبارات المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتصل بالإتجاه المراد قياسه ثم تختير على عينة ممثلة لمجموعة من الأفراد المراد تطبيق المقياس عليهم. وذلك لمعرفة مدى صلاحية العبارات في قياسها للإتجاه وتحلل النتائج المتحصل عليها بعد ذلك إحصائياً حتى يمكن استبعاد العبارات غير الصالحة لقياس الإتجاه، وذلك على أساس مدى ارتباط درجات الإجابة على العبارات بالدرجة الكلية للمقياس. ويشترط في اختيار العبارات ألا تكون غامضة أو تتضمن معنيين. كما يستحسن أن تصاغ بعض العبارات بالنفي وبعضها بالإثبات وذلك لتجنب التخمين.

وتتميز طريقة ليكرت بسهولة استعمالها وارتفاع درجة الثبات والصدق للمقياس، وذلك لتفاوت الدرجات أمام كل عبارة بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة، وهي تتبع للفرد أن يعبر عن إتجاهه بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس، بخلاف طريقة ثرستون، فضلاً عن أنها من درجة التخمين وعامل الصدفة.

٢- الطرق غير المباشرة^(١)

وهي تشتمل على أنواع مختلفة من الاختبارات، مثل الاختبارات الموضوعية Objective Tests التي تتألف من عدد من الوحدات التي تقيس المعلومات حتى يبدو الاختبار وكأن الغاية منه هي قياس المعلومات وليس الإتجاهات، وقد وضع وسكلر

(١) المرجع السابق، ص ٢٨٦-٢٨٧.

Weschler اختباراً من هذا النوع، وهو اختبار الاختيار المتعدد، ويتضمن أسئلة محددة الإجابة لحقائق ثابتة وأخرى غير محددة الإجابة، ويوضع أمام كل سؤال عدة إجابات يختار الفرد الإجابات التي يعتقد أنها الصواب، ويمكن للباحث أن يتعرف على اتجاهات الأفراد من خلال إجاباتهم للأسئلة غير المحددة، فمثلاً... كان أحد الأسئلة:

«في أثناء موجة الاضطرابات عام ١٩٤٨ كانت النسبة المئوية للوقت الضائع بسبب الإضراب ١، ١ أو ٢، ٢».

فاختار الأفراد الذين لديهم اتجاه إيجابي نحو العمالة بالنسبة الأولى، في حين اختار الأفراد ذوو الاتجاه المعارض للعمال النسبة الثانية، لأنها تبين مدى الضرر الذي تسبب فيه العمال.

كما تتضمن الطرق غير المباشرة أنواعاً من الاختبارات الإسقاطية، مثل ما فعله سانفورد San Ford في دراسة القلق، إذ عرض على المفحوص صورة تمثل شخصين أحدهما يسأل عن الأسباب التي جعلته قلقاً، ثم طلب منه أن يجيب عن السؤال نيابة عن الشخص الموجه إليه السؤال في الصورة، وهو بذلك يفترض أن المفحوص سيسقط اتجاهه على الموقف بطريقة لاشعورية.

سابعاً: تغيير الاتجاهات

حقيقة أن الاتجاهات النفسية تسمى إلى المحافظة على ذاتها، ذلك لأن الاتجاهات متى تكونت تكون صعبة التغيير نسبياً، لأنها مرتبطة بالإطار العام لشخصية الفرد وبحاجاته وبمفهومه عن ذاته، ولكنها على الرغم من ذلك فهي قابلة للتغيير والتعديل

حيث أنها مكتسبة ومتعلمة.

وهناك نوعان من التغيير في الاتجاهات هما: ^(١)

١- التغيير المضاد

وهو التغيير الذي يتخذ وجهة عكس الوجهة الأصلية للاتجاه، حيث ينقل الاتجاه من حالة السلب إلى الإيجاب، أو من حالة الإيجاب إلى السلب، من التأييد إلى المعارضة أو العكس. فالتغيير في هذا النوع ينصب علي وجهة الاتجاه، ومثال ذلك محاولة الإدارة تغيير اتجاهات العمال النقابيين المعادية لها وإحلال اتجاهات أخرى محلها تحايي الإدارة وتؤيدها.

كذلك محاولة الشركات تغيير اتجاهات المستهلكين نحو منتجاتها وماركاتها من اتجاهات سلبية إلى اتجاهات إيجابية.

٢- التغيير المسير

وهو التغيير الذي يسير مع الوجهة الأصلية للاتجاه، يسايره في سلبيته أو في إيجابيته، يجعله أكثر سلبية أو يجعله أكثر إيجابية، فهو تغيير في درجة وشدة الاتجاه، فإذا كانت اتجاهات العمال إيجابية تجاه عملهم فإن الإدارة تبذل جهداً كبيراً نحو المحافظة على هذه الاتجاهات والعمل على تقويتها وتأكيداها. كذلك إذا كانت اتجاهات المستهلكين إيجابية نحو ماركة ما يسعى مسوقو هذه الماركة إلى المحافظة على هذه الاتجاهات الإيجابية للمستهلكين والعمل على تقويتها.

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره ص ١٣٥ .

العوامل التي تحدد قابلية الاتجاهات للتغيير^(١)

تختلف الاتجاهات في قابليتها للتغيير، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل تتصل بخصائص صاحب الاتجاه، وإلى عوامل أخرى تتصل بالجماعة التي ينتمي إليها الشخص صاحب الاتجاهات وبخصائص عضوية هذا الشخص في الجماعة. ونتناول هذه العوامل فيما يلي:

(١) خصائص الاتجاه وقابليته للتغيير

إن قابلية الاتجاه للتغيير تعتمد على خصائص الاتجاه التالية:

أ- التطرف: فقابلية الاتجاهات المتطرفة للتغيير أقل من قابلية الاتجاهات البعيدة عن التطرف، إذ يكون الشخص أكثر تمسكاً باتجاهاته المتطرفة، وأكثر ثقة بها، ولذلك تكون هذه الاتجاهات أكثر مقاومة للتغيير، فكلما كان الاتجاه أكثر تطرفاً كان التغيير الذي يحدث فيه أقل قدراً.

ب- تعدد مكونات الاتجاه وتنوعها: تختلف درجة قابلية الاتجاه للتغيير باختلاف تعدد العناصر المكونة للاتجاه وتنوعها، فالإتجاه البسيط التكوين يكون أكثر من الاتجاه المعقد تعرضاً للتغيير المضاد، وعلى العكس نجد الاتجاهات الأكثر تعقيداً أسهل تغييراً في نفس الواجهة أي أسهل تغييراً نحو مسافة الاتجاه.

ج- الإتساق: الإتجاه المتسق التكوين يكون أكثر ثباتاً وأكثر مقاومة للتغيير المضاد لأن

(١) منيرة أحمد حلمي، ثلاث نظريات في تغيير الاتجاهات (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ) ص ٥-١٥.

محتوياته يؤيد بعضها بعضاً، أما الاتجاه غير المتسق التكوين فيكون أقل ثباتاً لتنافر مكوناته.

د- ترابط الاتجاه مع غيره من الاتجاهات : إن درجة ترابط الاتجاه مع غيره من الاتجاهات تحدد سهولة أو صعوبة قابلية الاتجاه للتغيير... فالإتجاهات الوثيقة الصلة والتي تربط بينها شحنات وجدانية قوية، تقاوم التغيير المضاد، فقد يرتبط الاتجاه نحو الدين بالاتجاه نحو الآباء، فيكون من شأن حب الإبن لأبيه أن يحافظ على إيمانه بدينه وتمسكه به، ويحميه من كل محاولة للتغيير فيه، لكن هذا الترابط نفسه يجعل الاتجاه أكثر قابلية للتغيير المسير.

هـ- انسجام الاتجاه مع غيره من الاتجاهات: إن تغيير اتجاه من إتجاهات مجموعة متشابهة من الإتجاهات تختلف درجته باختلاف درجة انسجامه مع الإتجاهات الأخرى في المجموعة، فالإتجاهات المنسجمة تكون محصنة نسبياً ضد قوى التغيير المضاد إذا قورنت بالإتجاهات المتنافرة.

و- قوة الحاجات النفسية التي يشبعها الاتجاه وكثرتها: فالإتجاه الذي يشبع حاجات نفسية قوية ومتعددة يكون محصناً من التغيير، فالتعصب العنصري حيث يشبع حاجة نفسية قوية مثل الحاجة للتفوق، أو حاجات نفسية كثيرة، مثل الحاجات التي لا يقرها المجتمع، والحاجات النفسية المكبوتة فإنه في هذه الحالة يكون من الصعب تغييره تغييراً مضاداً. لكن من السهل أن يتغير تغييراً مسيراً فيقوى ويشتد ليشبع عند الشخص كل هذه الحاجات النفسية.

ز- مركزية القيم المتصلة بالإتجاه: كثير من إتجاهات الشخص تعكس قيمه، والإتجاه الذي ينبع من قيمة أساسية عند الشخص، ويكون مؤيداً بقوة من ثقافته، يكون من الصعب تغييره تغييراً مضاداً، فمثلاً قيمة العين بالعين، والسن بالسن، قد تكون أساس إتجاه قوي نحو عقوبة الإعدام، ولذلك يصعب تغيير هذا الإتجاه تغييراً مضاداً أى معارضاً لهذه العقوبة.

(٢) صفات الشخص وقابلية الإتجاه للتغيير

إن قابلية الإتجاه للتغيير تحددها بالإضافة إلى خصائص الإتجاه، صفات معينة عند الشخص الذي يحمل هذا الإتجاه، وهناك علاقة بين شخصية الفرد وبين قابلية إتجاهاته للتغيير، وتتناول فيما يلي هذه العلاقة فيما يختص بناحيتين من نواحي الشخصية هما الذكاء والاستعداد للاستهواء.

أ- الذكاء: إن اختلاف الأفراد في نسبة ذكائهم يقابله اختلاف في درجة قابلية إتجاهاتهم للتغيير. فمثلاً إذا غير شخص بسرعة إتجاهه نحو موضوع معقد، ولم يصل شخص آخر إل تغيير هذا الإتجاه فقد يكون ذلك راجعاً إلى أن الشخص الأول أكثر ذكاءً من الثاني حيث استطاع أن يفهم أكثر، أن يقيم الآراء المتعارضة فيما يختص بهذا الموضوع، أما الثاني فقد بقي الموضوع بالنسبة إليه غامضاً ولم يغير من إتجاهه نحوه شيئاً.

الأقل ذكاءً تكون معلوماتهم غير كافية لتكوين إتجاهات جديدة أو لتغيير إتجاهاتهم التي كونوها. كما أن الأقل ذكاءً يكون أقل قدرة على تقييم المعلومات

تقييماً نقدياً. وبالتالي يكون أكثر تأثراً بالإعلام. وأكثر انسجاماً مع الاتجاهات التي تفرضها الجماعة على أعضائها.

ب- الاستعداد للاستهواء: والمقصود به الاستعداد لتقبل المؤثرات الاجتماعية بصرف النظر عن مصدرها، وعن مضمونها، وعن الوسيلة التي انتقلت بها. وقد كشفت البحوث أن هناك فروق فردية كبيرة بين الأشخاص في الاستعداد للاستهواء، وكانت أكبر الفروق بين الذكور والإناث، حيث وجد أن الإناث أكثر قابلية للاستهواء من الذكور، أي أكثر استعداداً لتغيير اتجاهاتهم، وقد فسر الباحثون ذلك بأن الاستعداد للاستهواء عند المرأة يرجع إلى قدرتها الاجتماعية على تكوين علاقات اجتماعية وعلى سهولة التواصل، مما يجعلها أكثر انسياقاً مع مصادر المعلومات وأكثر تقبلاً للإعلام.

٣- الانتماء للجماعة وتغيير الاتجاه

إن تأثير الانتماء إلى جماعة على إحداث تغيير في الاتجاه يكون حصيلة نوعين من العوامل: نوع منها يتصل بخصائص الجماعة نفسها، والنوع الآخر يتصل بخصائص عضوية الفرد:

أ- خصائص الجماعة:

* طبيعة معايير الجماعة: فمعيار الجماعة هو القاعدة التي تقرر الاتجاهات والأعمال التي تنتظرها الجماعة من أعضائها في ظروف معينة، ومن المعايير ما يكون متصلاً بالاتجاهات ذات الأهمية المركزية الكبرى للجماعة ولذلك فإنها تفرض على

الأعضاء بصرامة ويكون الانحراف عنها مما لا يفتقر، فعضو الجماعة يلتزم بالتمشي مع هذه المعايير، والتشجيع بالإتجاهات المتصلة بها وإلا تعرض لنبد الجماعة.

✳ القيد الملزمة بالبقاء في الجماعة: هذه القيود تكون نابعة من رغبة العضو وبحض اختياره في الجماعات الاختيارية وهي الجماعات التي ينضم إليها الشخص باختياره فيكون ترابط أعضائها وحبهم لها مما يغنيها عن استعمال القوة في الاحتفاظ بهؤلاء الأعضاء.

وكلما قوى ترابط مثل هذه الجماعة زاد تمشي أعضائها مع معاييرها والعضو الجديد الذي يجد الجماعة على هذا النحو من الترابط لا بد وأن يغير إتجاهاته القديمة لتمشي مع معاييرها.

أما في الجماعات غير الاختيارية، أي التي يكون الشخص مضطراً للالتحاق بها ولا يستطيع تركها مثل جماعة النقابة، فيكون للجماعة سلطة ملزمة لأعضائها وتفرض هذه السلطة معاييرها بقوة على الأعضاء كما تعاقب من يخرج عليها، وفي مثل هذا النوع من الجماعات لاسبيل للخروج على إتجاه الجماعة.

ب- خصائص عضوية الفرد في الجماعة:

✳ مكانة العضو في الجماعة: إن تمشي العضو مع معايير الجماعة واكتساب إتجاهاتها يزداد كلما ارتفعت مكانته في الجماعة حتي يصل إلي مستوى معين ثم يبدأ تجانسه معها في الإتجاهات يقل تدريجياً، كما يقل تمشيه مع معاييرها، ويفسر الباحثون

ذلك بأن أحب الأعضاء في الجماعة تكون عنده القدرة على الانحراف عن معاييرها دون خوف من عقاب أو خشية من نيل، بينما يكون غير المحبوب من الأعضاء مدفوعاً للتمشي مع اتجاهات الجماعة طلباً للقبول والاستحسان.

* قيمة عضوية الجماعة في نظر العضو: إن مقاومة أعضاء الجماعة لأي تغيير يصيب اتجاهات جماعتهم تزداد كلما زادت قيمة عضوية هذه الجماعة في نظرهم، أما إذا كانت عضوية هذه الجماعة غير ذات قيمة بالنسبة للأعضاء، فإنهم يكونون على استعداد لرفض اتجاهاتها والخروج عليها.

أهم طرق تغيير الاتجاهات^(١)

١- تزويد الأفراد بالمعلومات عن موضوع الاتجاه

يمكن تغيير الاتجاهات النفسية للأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات المختلفة التي تتعلق بموضوع الاتجاه، ذلك أن الفرد لديه دافع أساسي لأنه يفهم، وأن يعرف، وعلى هذا فإنه يعيد ترتيب خبراته التي كانت غير متسقة كلما أضاف إلى معارفه جديداً، وهو يغير من تلك الخبرات ليحقق هذا الاتساق وهذا أهم الوظائف المعرفية للاتجاهات، فالعمال الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو إدخال الآلات الحديثة، يمكن تغيير اتجاهاتهم عن طريق تزويدهم بمعلومات كافية عن هذه الآلات، وما ستؤديه لهم من خدمات في المستقبل، وعن طريق تزويدهم بالمعلومات التي تزيد من شعورهم بالأمن وتزيل مخاوفهم التي كانت نتيجة إحساسهم بأن الآلات إنما جاءت لتعريضهم

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٩-١٧٤.

للبطالة وهنا يكون رأى الخبراء في هذا المجال أكثر فعالية وتأثيراً في تغيير الاتجاه.

٢- وسائل الإعلام والاتصال

من المعروف أن المجتمع الحديث يتميز بتعقيد وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات بدرجة قوية، ولذلك نجد من الصعب أن يعتمد الفرد على نفسه في تحقيق حاجاته، وفي الوصول إلى الحقائق الموضوعية المرتبطة بجوانب الحياة المختلفة فلا بد أن يعتمد بالضرورة على ما تقدمه وسائل الإعلام من إذاعة وتلفزيون وسينما ومسرح وصحافة وكتب ومجلات.

وقد أكدت إحدى الدراسات أن الخطاب الشفوي المباشر يعتبر أكثر تأثيراً في تغيير الاتجاه عن النشرة المطبوعة، وإن كمية تغيير الاتجاهات الموجبة ترجع إلى جاذبية الشخص القائم بالاتصال.

٣- تغيير الإطار المرجعي

يرتبط الإطار المرجعي بالاتجاه ارتباطاً وثيقاً، ذلك أن اتجاه الفرد نحو أى موضوع يتوقف على إطاره المرجعي الذي يشتمل على معايير وقيمه ومدركاته، ولإحداث تغيير في اتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييراً في إطاره المرجعي.

٤- تغيير الجماعة المرجعية

الجماعة المرجعية هي الجماعة التي يرتبط الفرد بقيمها وأهدافها ومعاييرها، وقد أكدت الدراسات أن الفرد إذا غير جماعته المرجعية التي ينتمي إليها، وانتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات جديدة، فإنه مع مضي الوقت يسعى إلى تعديل وتغيير

إتجاهاته القديمة حتى يتكيف مع واقع ومعايير ومثل جماعته المرجعية الجديدة.

٥- التعليم المدرسي

إن التعليم داخل المؤسسة التربوية وغيرها قد يؤدي إلى تعديل إتجاهات الفرد نحو أشياء وموضوعات معينة، وقد أوضحت دراسات عديدة أن الإتجاهات مسحصلة أو نتاج للتربية.

ولكي يحدث المدرس التغيير المنشود في إتجاهات طلابه ينبغي عليه أن يهتم إهتماماً كبيراً بأساليب العمل الجماعي والمناقشات الجماعية ومحاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصول، وإنما يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التي تشكل إتجاهاتهم.

٦- السلطات (القادة والمستولون) كمصدر من مصادر التغيير

أوضح كرتشي وكرتشفيلد وبالاتشي في كتابهم «الفرد في المجتمع» أن المعلومات تنتقل من قادة الرأي العام القومي إلى وسائل الإعلام؛ إذاعة - تليفزيون - جرائد - مجلات ومنها إلى القادة المحليين، ثم تنتقل إلى أفراد المجتمع عن طريق أساليب الإتصال الفردية التي تركز علي الكلمة المنطوقة Word of Mouth .

ثامناً: الإتجاهات وسلوك المستهلك

حظيت دراسة الإتجاهات وسلوك المستهلك بالإهتمام الكبير من علماء التسويق، وتشير الدراسات في هذا المجال إلى ما يلي: ^(١)

(١) أمين فؤاد الضرغامى، بيئة السلوك التسويقي (الطبعة الثانية، القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٧٩)، ص ٢١٢ .

- هناك علاقة طردية بين اتجاهات المستهلك وسلوكه لذا فإنه كلما كان الاتجاه نحو السلعة إيجابياً ارتفعت فرصة شراء المستهلك للسلعة والعكس صحيح.
- من الأفضل أن تسعى المنشأة إلى تكوين اتجاهات إيجابية تجاه منتجاتها من جانب المستهلكين المتوقعين أو المرتقبين عن محاولة تغيير اتجاهاتهم لصعوبة هذه المهمة، وصعوبة التنبؤ بنتائجها وذلك لتعدد مشاكلها وجوانبها.
- من الصعب تغيير الاتجاهات التي تكونت نتيجة خبرة مباشرة بالسلعة أو الخدمة (تجربة أو تعدد مرات الشراء) عنه إذا كان الاتجاه نتيجة معلومات.
- من الممكن المحافظة على اتجاهات المستهلك الإيجابية تجاه منتجات الشركة وذلك بالمحافظة على نفس مستوى الجهود التسويقية من ناحية، ومحاولة تحصين المستهلك من المعلومات والجهود المضادة بواسطة أسلوب تحصين الاتجاهات من ناحية أخرى.. وذلك بإعطاء المستهلك بعض المعلومات السلبية عن بعض خصائص السلعة وشرح المبررات المناسبة للتغلب عليها، حتى إذا أثارت المنافسة هذه العيوب، فإن احتمال تأثر المستهلك بها سيكون محدوداً جداً، مثال ذلك عبارة (منتجاتنا أسعارها مرتفعة ولكن جودتها أفضل) حيث أن ارتفاع السعر قد تفسره المنافسة كعيب في السلعة، إلا إن تبرير ذلك بجودة السلعة يعتبر سبباً وجيهاً قوياً.
- يمكن للمنشأة أن تغير اتجاهات المستهلكين نحو السلعة عن طريق إعطاء المستهلك عينة مجانية من سلعة لا يستهلكها، وهذا متناقض مع شعوره نحوها، حيث أنه

سيستهلكها رغم أنها لا تتمتع بشعور تفضيلي مرتفع، وأحياناً ما يؤدي ذلك إلى تغيير الاتجاهات لإحداث توافق بين الاتجاه والسلوك.

تطبيقات

أولاً : ضع علامة (✓) أو (x) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

- ١- يكون الاتجاه إزاء الحقائق الثابتة المقررة. ()
- ٢- للاتجاه جانبان هما الجانب المعرفي والجانب السلوكي. ()
- ٣- للتجارب الانفعالية الجادة أثر قوى في تكوين الاتجاهات. ()
- ٤- لتكوين الاتجاه يجب أن تتكرر الخبرة. ()
- ٥- المحاكاة والتقليد عامل قوى في تكوين الاتجاه. ()
- ٦- يمكن تقسيم الاتجاهات من حيث شدتها إلى اتجاهات عامة ونوعية. ()
- ٧- يمكن تقسيم الاتجاهات من حيث هدفها إلى اتجاهات موجبة وسالبة ()
- ٨- تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد. ()
- ٩- ليس للاتجاهات دور في تكيف الفرد الاجتماعي. ()

ثانياً : أجب عن الأسئلة الآتية :

- ١- ضع تعريفاً وافياً لمفهوم الاتجاه، ثم وضع المكونات الأساسية له؟
- ٢- هناك نوعان من التغيير في الاتجاهات هما، التغيير المضاد والتغيير المسير. ناقش ذلك؟

الفصل الثالث

العمليات العقلية

الأهداف التعليمية:

يهدف هذا الفصل إلى إتمام الطالب بالجوانب التالية

- * مفهوم الإدراك وخصائصه والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه.
- * المقصود بكل من التصور والتخيل والفرق بينهما وبين الإدراك.
- * مفهوم التذكر ومراحله والعوامل المؤثرة فيه.
- * مفهوم التعلم وشروطه ونظرياته.
- * مفهوم التفكير وخطوات عملية التفكير العلمي.

المخرجات التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم ببعض العمليات العقلية وهي الإدراك والتصور والتخيل والتذكر والتعلم والتفكير، كذلك اكتسب المعرفة المتعلقة بمسببات النسيان وكيفية استغلال ذاكرته وتوظيفها التوظيف الأمثل من خلال بعض العوامل التي تساعد على التذكر، وأخيراً التعرف على خطوات عملية التفكير العلمي.

المحتويات

أولاً : الإدراك الحسي.

ثانياً : التصور والتخيل.

ثالثاً : التذكر والنسيان.

رابعاً : التعلم.

خامساً : التفكير.

الفصل الثالث

العمليات العقلية

مقدمة :

يتضمن النشاط العقلي عدة عمليات هي الإدراك والتصور والتخيل والتعلم والتذكر والتعلم والتفكير، ومع أن كل من هذه العمليات يتميز بخصائص معينة تفرق بين بعضها البعض إلا أنها في نفس الوقت تشابه وتتداخل في خبرات الفرد وفي استجاباته العقلية. كما أنها جميعاً تكاد تخضع لنفس المبادئ والقوانين، وتنمو مع نمو الفرد في المراحل المختلفة لنموه. ولذا فقد تم جمع هذه العمليات العقلية في هذه الوحدة حيث نعرضها بالترتيب الآتي :

أولاً : الإدراك.

ثانياً : التصور والتخيل.

ثالثاً : التذكر والنسيان.

رابعاً : التعلم.

خامساً : التفكير.

أولاً: الإدراك الحسي

مفهوم الإدراك الحسي

يطلق اصطلاح الإدراك الحسي على العملية العقلية التي نعرف بواسطتها العالم الخارجي، وذلك عن طريق المثيرات الحسية المختلفة التي تسقط على حواسنا المختلفة من العالم الخارجي الذي يحيط بنا.

فالإدراك هو تأويل الإحساسات المختلفة التي تصل إلى الذهن عن طريق الأعصاب الحسية، فهو في جوهره عبارة عن استجابة لمثيرات حسية معينة لا من حيث كون هذه المثيرات أشكالاً حسية فحسب، ولكن من حيث معناها أو من حيث هي رموز لها دلالتها بالنسبة لي.^(١)

وحيث تقع على حواس السمع والبصر والشم والتذوق واللمس مؤثرات العالم الخارجي فإننا لا نحس بها فقط كمجرد إحساسات عمياء، ولكننا ندرك أيضاً معنى هذه الإحساسات ومصدرها، فأنا أسمع صوتاً معيناً مثلاً وأدرك في نفس الوقت أنه صوت سيارة قادمة، فنحن في عملية الإدراك نقوم بتفسير الإحساسات وتحديد الشيء الذي يصدر عنه الإحساس ونعطيه معنى ونطلق عليه اسماً معيناً أيضاً، فعلى الرغم من أن الإدراك يبدأ بإثارة حواسنا إلا أنه عملية عقلية في جوهرها.

فالإدراك هو عملية تفسير ما يحسه الإنسان خلال حواسه المختلفة، ومعنى ذلك أن الإدراك لا يتم عن طريق هذه الحواس، وإنما الإدراك يتم عن طريق العقل (في الجهاز

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢.

العصبي المركزي) حيث أن الحواس تأتينا فقط بمثيرات حسية، ثم يترجمها العقل إلى مثيرات ذات معانى تتطلب استجابات مناسبة.

العلاقة بين الإدراك والإحساس

الواقع أن هناك صلة مباشرة بين الإدراك والإحساس، لأن انعدام حاسة من الحواس يؤدي إلى انعدام موضوعاتها، فالإدراك يستمد مقوماته من الإحساسات التي ينقلها الجهاز العصبي إلى المخ حيث تتم عملية الإدراك، فنحن نرى الكثير من الموضوعات التي ندرك معناها ونعرف وظائفها وخصائصها، مع أن ما يسقط علينا في حالة الإحساس البصري لا يزيد عن مجرد موجات ضوئية ليس لها معنى في حد ذاتها، ففي عملية الإدراك يستقبل الإنسان الموجات الضوئية ثم يفهمها ويفسرها وفقاً لخبراته وثقافته وميوله واتجاهاته.

فالإحساس هو استقبال موجات وذبذبات ضوئية، بينما الإدراك هو الإحساس مضافاً إليه معنى الشيء المدرك، حيث يتم إعطاء معنى لهذه الموجات الضوئية فأنت ترى اللون الأخضر، لكنه ليس مجرد لون (أي بقع لونها أخضر) وإنما أنت ترى شجرة أو زرع أو سيارة لونها أخضر، وبالمثل فأنت تسمع مثيرات (إحساس) ولكنها ليست مثيرات عشوائية أو مجرد صخب لا معنى له، وإنما أنت تسمع صوت آذان، أو غناء مطرب وغيرها، وهى مثيرات صوتية ذات دلالة ومعنى بالنسبة لك (الإدراك).^(١)

والخلاصة... أن الفرق الجوهرى بين الإحساس والإدراك هو أن الإحساس مرحلة أولية لازمة للوصول إلى الإدراك، وإنه لا إدراك بغير إحساس، وإن كان من الممكن أن

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧-٩٨.

يحدث الإحساس دون الإدراك.

خطوات عملية الإدراك

لكي يتم الإدراك لا بد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي:

١ - عالم المدركات الذي تأتينا منه مختلف المثيرات، وهو مستقل على نحو ما عن الإنسان المدرك، ويتمثل في العالم الخارجي وما ينبعث عنه من مؤثرات تسقط على حواس الإنسان.

٢ - وسائل الإدراك المختلفة الموجودة لدينا (الحواس).

٣ - الجهاز العصبي المركزي (المخ) الذي يترجم المحسوسات إلى مدركات ذات معنى، وبغيره يستحيل علينا إدراك أى شىء.

ويمر الإدراك الحسي بثلاث مراحل، حيث يبدأ بالنظرة الكلية الإجمالية، وفي هذه المرحلة نخرج بنوع من الإنطباع الإجمالي المبهم الذي لا تبدو فيه التفاصيل أو الجزئيات منفردة متميزة مستقلة بعضها عن بعض، وبعد ذلك نبدأ في تحليل الموقف وإدراك العناصر المكونة له والعلاقات القائمة بين أجزائه المختلفة، أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي إعادة تأليف الأجزاء في كل موحد والعودة إلى النظرة الكلية مرة ثانية^(١) فالنظرة الإجمالية تسبق النظرة التفصيلية التحليلية، فلا يمكن أن يدرك الإنسان العلاقات بين العناصر قبل أن يدرك الشىء بأكمله، ويستدر أن يكون للأجزاء معنى مستقل، بل أنها تستمد معناها من الكل الذي يحتويها.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧.

فنحن في عملية الإدراك لا ندرك جزئيات مستقلة منفردة عن بعضها وإنما ندرك كليات.

خصائص الإدراك

يتميز الإدراك بالخصائص الآتية^(١):

١- تصوري أو غير موضوعي: بمعنى أن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها، ويرجع ذلك إلى أن قدرات حواس الأفراد مختلفة عن بعضها البعض، فالحقيقة لشخص ذو قوة تذوق أو شم محدودة تختلف عن الحقيقة لشخص آخر لديه قوة تذوق أو شم أقوى وهكذا.

٢- اختياري: بمعنى أن الفرد لا يستطيع أن يدرك كل ما هو ممكن إدراكه في وقت واحد نتيجة قدراته المحدودة، وبالتالي فإنه يقوم باختيار تلك الأشياء التي يرغب أو مضطر لإدراكها.

٣- زمني: بمعنى أن الإدراك يحدث عادة خلال فترة زمنية قصيرة، لذا نجد أنه من الصعب أن يجذب موضوع انتباه الفرد لأكثر من فترة قصيرة من الوقت، ولذلك فإن هناك حاجة لتكرار المؤثر مرة أو عدة مرات أخرى لضمان تحقيق مستوى الإدراك المناسب.

٤- تجميعي: بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يدرك عدة أشياء في وقت واحد مثل مبنى وسلع وعمال، ويدرك أن هذه الأشياء مجتمعة تمثل محلاً لبيع سلع وخدمات معينة.

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١١٩.

العوامل المؤثرة في الإدراك

لما كان الإدراك الحسي هو استجابة كلية لمجموعة المنبهات الحسية الصادرة عن موضوعات العالم الخارجي، وهو في نفس الوقت استجابة تصدر عن الكائن الحي بكل ما له من ذكريات وخبرات، فهذا يعني أن الإدراك الحسي تتدخل فيه عوامل متعددة داخلية وخارجية نتناولها فيما يلي:

١- العوامل الداخلية الذاتية^(١)

ويقصد بها العوامل التي ترجع إلى الشخص المدرك نفسه ومن هذه العوامل ما يلي:

(أ) حامل الذاكرة أو الألفة

فالإنسان يدرك الأشياء التي سبق أن خبرها أسهل من الأشياء التي لم يسبق أن مرت بخبرته، فأنت تقرأ الكلمات الإنجليزية التي سبق أن حفظتها بطريقة أسهل من الكلمات الجديدة عليك.

(ب) الحالة الجسمية والنفسية للشخص المدرك

يتأثر إدراكنا للعالم الخارجي بحالتنا النفسية والجسمية وقت الإدراك، وفي تجربة أجريت على مجموعة من الأطفال تم حرمانهم من الطعام وعرض عليهم عدة صور من خلال لوح زجاج مصفر وطلب منهم تفسير هذه الأشياء فقالوا إنها مأكولات، وكانت نسبة إدراكهم للمأكولات تزداد كلما زادت حدة الجوع.^(٢)

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧.

(٢) سيد عبد المال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١١٩.

كما أن الإنسان حين يكون في حالة نفسية هادئة يدرك المثيرات الموجودة من حوله إدراكاً يختلف عما لو كان في حالة نفسية غير مستقرة، فالإنسان المكتئب يخرج من بيته صباحاً فيرى الجو مكفهرًا، بينما يخرج الإنسان المبتهج من نفس المنزل فيرى الجو جميلاً، والجو له حالة واحدة.

ج) تأثير الحاجات النفسية على الإدراك

فنحن ندرك ما ليس حقيقياً على أنه حقيقي لأننا نحتاجه، فأنت تحتاج إلى صديق معين في حاجة ماسة فيخيل إليك أنك تراه.

د) تأثير الضغوط الاجتماعية على الإدراك

قد تدرك أي مثير إدراكاً معيناً، ولكن إذا أدركته مجموعة من الأفراد إدراكاً مختلفاً فإنك تميل إلى تعديل إدراكك كي يتمشى مع إدراك الآخرين، فقد تدرك من خطاب مسئول سياسي معنى معيناً، ولكنك في وسط مجموعة من الأصدقاء لهم رأي مخالف لرأيك يمكن أن تعدل إدراكك كي يتمشى مع إدراكهم لنفس المثير (الخطاب).

هـ) تأثير الاتجاهات والقيم على الإدراك

إذا كان الرئيس المباشر له إتجاه سيء نحو الموظف الذي تحت رئاسته، فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد له هذا الإتجاه باستمرار، ويرى الجوانب الحسنة في سلوكه ولكنه لا يدركها.

و) تأثير الجهازين الحسي والعصبي على الإدراك^(١)

لما كانت الأجهزة المتخصصة في عملية الإدراك هي الجهازين الحسي والعصبي، وبناء على فكرة أن كافية التكوين تؤدي إلى كفاية الوظيفة ما لم تتدخل مؤثرات طارئة، فإن سلامة تكوين هذين الجهازين تؤثر في عملية الإدراك، فقد يرجع الخطأ في الإدراك إلى مرض الحواس نفسها، مثل ضعف الإبصار وعمى الألوان وضعف السمع وغير ذلك من الأمراض التي تؤثر في الإدراك، ومن ناحية أخرى يؤدي أي تلف في المخ إلى عرقلة عملية الإدراك.

٢- العوامل الخارجية^(٢)

وهي العوامل التي تكمن في طبيعة المثيرات ذاتها وتساعدنا على إدراكها بالكيفية التي تبدو عليها بصرف النظر عن العوامل الداخلية التي تكمن في الذات المدركة، فالعالم المحيط بنا مليء بالمثيرات المختلفة، لكننا لا ندرك كل هذه المثيرات بدرجة واحدة من الوضوح أو الشدة حيث يؤثر على إدراكنا لها العوامل الآتية:

أ) الشكل والأرضية

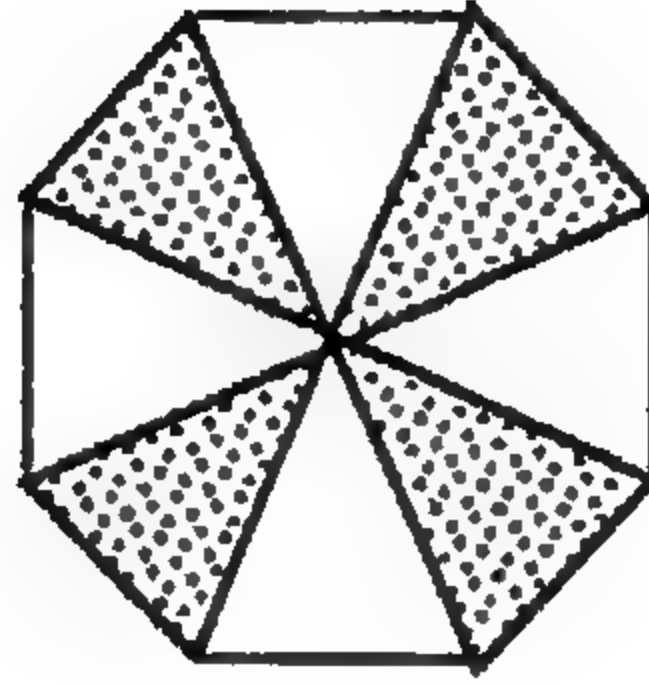
إن إدراكنا يتم عادة لأشكال (صيف كلية) على أرضية لكننا لا ندرك الأرضية إدراكنا للشكل، ضع كف يدك على ورقة بيضاء وأفرد أصابع يدك، ماذا ترى؟ سترى أصابع يدك. هل ترى الفراغات البيضاء بين أصابع يدك؟ عادة لا.

إن إدراكنا يتم لصيف أو أشكال بارزة على أرضية. أنظر إلى الشكل رقم (٤) ماذا

(١) انتصار يونس، مرجع سبق ذكره، ص ١٢١.

(٢) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١-١١٤.

تري؟ سوف ترى الأجزاء المظلمة وهو شكل على أرضية (المساحة البيضاء المحددة) ولكنك لا تدرك الأرضية، أمعن النظر قليلاً واستمر في الملاحظة ستجد الشكل قد تعدل أو تغير لتصبح الأرضية (المساحة البيضاء) شكلاً أو صيغة بارزة على الأرضية التي كانت من قبل شكلاً أو صيغة (الأجزاء المظلمة).



شكل رقم (٤)

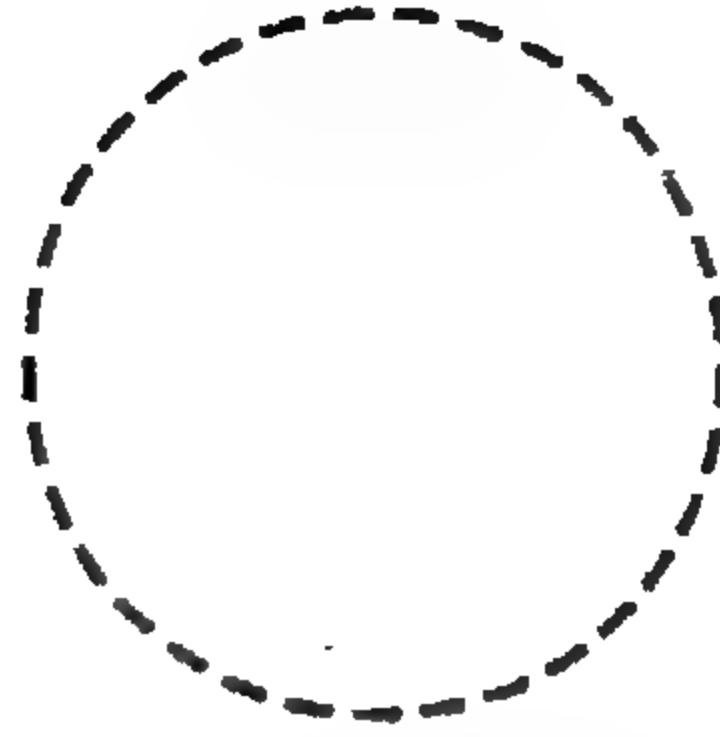
الشكل والأرضية

ب) عامل الإغلاق (التكميل)

أنظر إلى شكل رقم (٥) ماذا ترى؟ إنك برغم كل شيء سوف ترى دائرة، على الرغم من أنها مجموعة من النقاط التي أخذت شكلاً معيناً (بخبيرتك تراها دائرة). ولو ترك أمامك هذا الشكل وفي يدك قلم فأغلب الظن أنك سوف تكمل الدائرة (تغلق الدائرة). وحتى إذا لم تجد قلماً لإكمالها فإنك سوف تكملها بصرياً (إدراك) لتعطيها المعنى والدلالة.

ونحن في كل لحظة لحظة من لحظات حياتنا نقوم بعملية التكميل، فإذا شاهدت فيلماً سينمائياً قد تركه المخرج عن عمد بلا نهاية فإنك تقوم بوضع نهاية من عندك بما

يعطيه المعنى (الحل).



شكل رقم (٥)

عامل الإغلاق

(ج) عامل التقارب

إذا نظرت إلى الشكل رقم (٦) ماذا ترى؟ إنك ترى كل خطين (أب=ج د... إلخ) على أنهما يمثلان وحدة واحدة، والذي سهل لك إدراك هذا المعنى تقارب كل خطين. وهذا هو لب عامل التقارب. فالمشيريات المتقاربة في الزمان أو المكان أسهل في الإدراك.

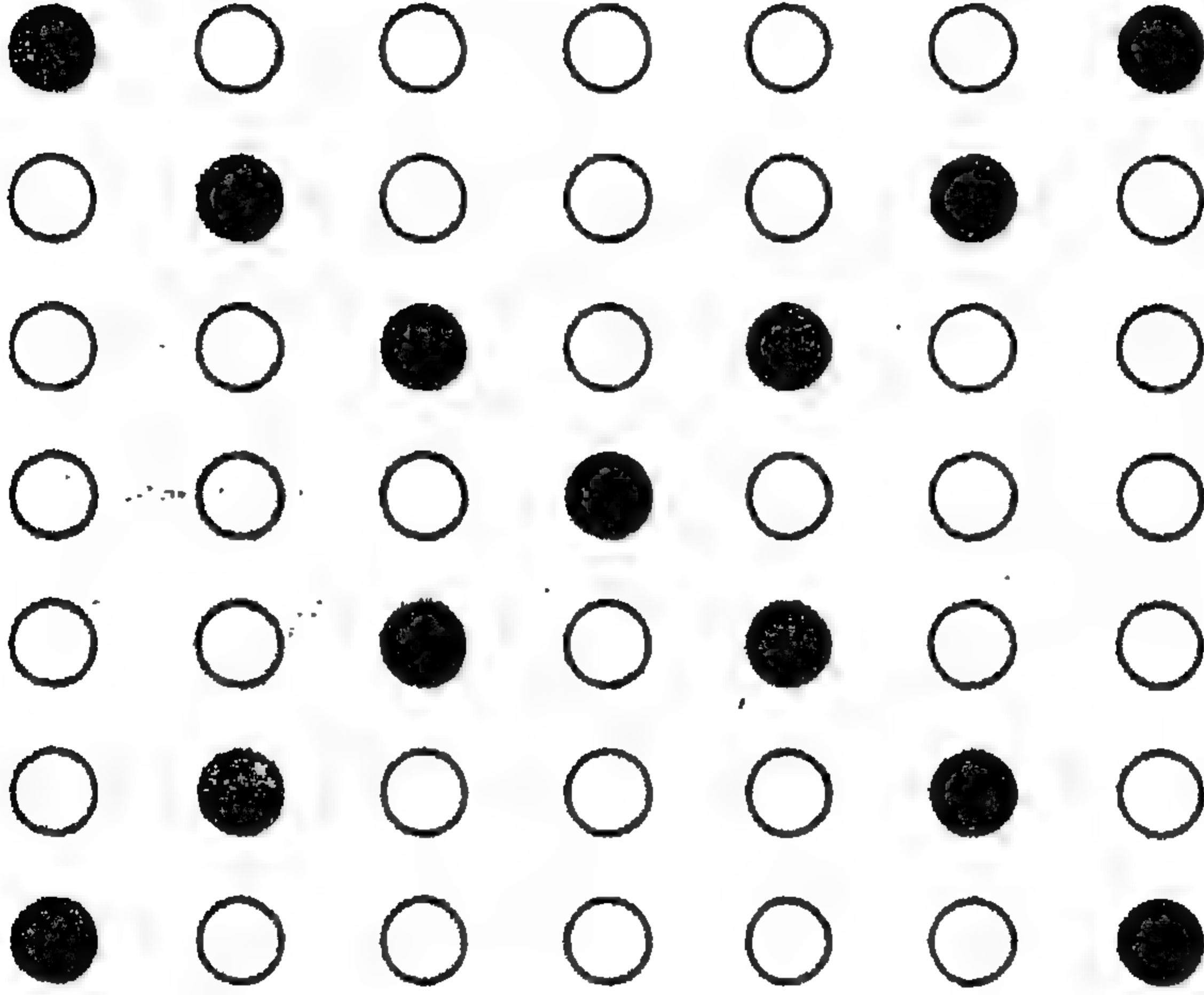


شكل رقم (٦)

عامل التقارب

(د) عامل التشابه

إن المثيرات المتشابهة في الشكل أو الحجم أو اللون أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة أو غير المتشابهة، ففي الشكل رقم (٧) ندرك صفوفاً من الدوائر المظلمة، و صفوفاً أخرى من الدوائر البيضاء.

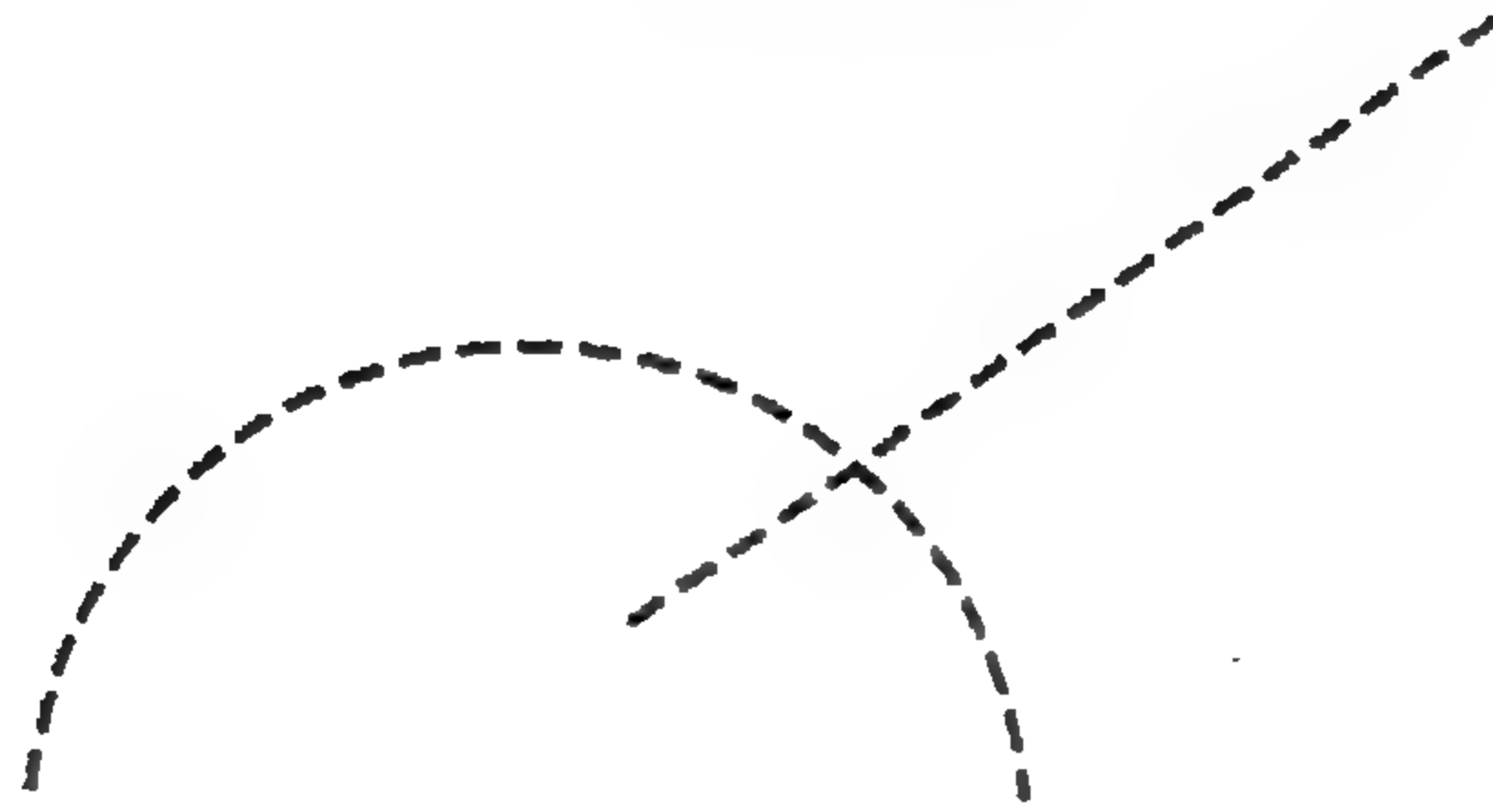


شكل رقم (٧)

عامل التشابه

هـ) عامل الاستمرار

أنظر إلى الشكل رقم (٨) ماذا ترى؟ إن أمامك مجموعة من النقاط، ولكن الذي تراه بالقطع هو مجموعة منها تمثل خط شبه دائري، والمجموعة الأخرى تمثل خط مستقيم يمتد إلى الشكل شبه دائري، والذي حدد إدراكك لهذا الشكل على هذه الصورة هو خاصية الاستمرار في مجموعتي النقاط.



شكل رقم (٨)

عامل الاستمرار

ثانياً: التصور والتخيل

التصور

يكمن الفرق بين الإدراك الحسي والتصور في أن الإدراك الحسي يتم من خلال مؤثرات من العالم الخارجي تقع على حواس السمع والبصر والشم والتذوق واللمس، ويقوم العقل بتفسير هذه المؤثرات وإعطائها معنى، فهي مؤثرات حسية بصرية أو سمعية أو شمية أو ذوقية أو لمسية موجودة فعلاً.

أما في التصور فتختفي هذه المؤثرات وتبقى صور ذهنية لها في عقل الإنسان، وقد تكون هذه الصور بصرية أو سمعية أو شمية أو ذوقية أو لمسية.

فالفرق بين الإدراك الحسي والتصور هو أن الإدراك الحسي هو نتيجة وجود المؤثرات أمام نظر الفرد أو سماعها أو لمسها أو شمها أو تذوقها، أما التصور فهو استدعاء الخبرات السابقة إلى الذهن على شكل صور في حالة غياب المنبهات الحسية الأصلية.

وفي مجال سلوك المستهلك يسعى المسوقون إلى خلق صور ذهنية جيدة في أذهان المستهلكين عن ماركاتهم، حيث أن اختبار المستهلك لماركة معينة من بين العديد من الماركات المتاحة أمامه، لا يرجع إلى خصائص فعلية في هذه الماركة بقدر ما يرجع إلى إدراك ارتباط هذه الخصائص باسم هذه الماركة، وصورتها الذهنية الجيدة في ذهن المستهلك.

التخيل

التخيل هو استدعاء يقوم به الفرد لموضوعات ومواقف سابقة، بحيث يضيف عليها صوراً جديدة، وتراكيب جديدة في إطار جديد غير الإطار السابق الذي مر به في خبرته، لذلك فإنه الفرد في هذه الحالة سيستدعي خبرة سابقة ويشكلها بطريقة معينة وبصياغة جديدة^(١).

وبمقدار نمو الفرد ونضجه العقلي، بمقدار ما يكون التخيل في مستوياته العليا متفيداً ومثمراً، من حيث ما يقوم به الفرد من صوغ خبراته السابقة في إطار كلي جديد. وفي

(١) نوال محمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٦.

هذه الحالة يمكن أن يفيد التخيل في المواقف التي تحتاج إلى تفكير وحل.

إلا أنه توجد بعض أنماط من التخيل تتمثل في أحلام اليقظة، وأحلام النوم، حيث في الأولى يشرد الفرد بذهنه تاركاً عالم الواقع بكل ما فيه من حقائق، إلى عالم الخيال، وترتيب الأمور ونهضة الفرص والمواقف، وتشكيل الموضوعات والأشياء... إلى غير ذلك تبعاً لما يراه الفرد مناسباً له ولما يتمناه أن يتحقق في عالم الواقع الفعلي.

ويحدث هذا التخيل بغير إرادة وقصد من الفرد، حيث في حالات تزامن الأعمال وانشغال الذهن بكثير من الأمور والموضوعات، يجد الشخص نفسه وقد شرد ذهنه إلى عالم الخيال، يصوغ أفكاراً ويحققها كما يشاء، ويضع مواقف كما يترأى له، ويحقق نجاحه ومستقبله بالطريقة التي ينشدها، إلى غير ذلك من إنجازات وأفعال لن يتسنى له تحقيقها في عالم الواقع.

وكذلك بالنسبة إلى أحلام النوم حيث يتحقق فيها رغبات الفرد وتمنياته وتنطلق فيه أفكاره وإنجازاته، كل ذلك يحدث بطريقة لاشعورية غير واعية وليس للإدارة دخل فيها.

ثالثاً: التذكر والنسيان

مفهوم التذكر

التذكر هو إحدى الوظائف العقلية المختصة باحتزان المعلومات والخبرات والمعارف التي مرت علينا أو تعلمناها، واسترجاعها عند الحاجة إلى ذلك، أما النسيان فهو الفشل في أداء وظيفة التذكر أي عدم القدرة على احتزان المعلومات والمعارف التي سبق أن

مرت علينا، أو عدم القدرة على إسترجاعها وقت الحاجة، ولذا فإن النسيان هو نفي التذكر، ومن هنا فإن الحديث عن أحدهما يرتبط بالآخر، ويعتبر الوجه المانع له ^(١).

ويرتبط التذكر ارتباطاً شديداً بالتعلم، فنحن لا نتذكر إلا ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه مما مر بنا من خبرات أو تجارب أو تدريب أو تحصيل، ولذلك يمكن تعريف التذكر في جملة واحدة بأنه «تخزين المعلومات من الخبرة السابقة» وهو شديد الارتباط بالتعلم.

فنحن نتذكر ما سبق لنا أن تعلمناه أو مر بنا أو عرفناه فاستوعبناه في ذاكرتنا نستدعيه وقت الحاجة، ولو تخيلنا أن ما نتعلمه نساها مباشرة، لاستحال على التعلم أن يؤدي وظيفته في الحياة، إذ أنه لا يرفع من كفاءة سلوكنا ويسر لنا قضاء حاجتنا، وتوفيقنا في حياتنا وعلاقاتنا إلا عن طريق التذكر. ومن هنا فإن أهمية التذكر في توجيه سلوكنا وفي التأثير على نشاطنا هو من أهمية التعلم وفي قوة تأثيره ولذا وجبت علينا دراسة التذكر والنسيان كعامل شديد الأهمية والتأثير في سلوك الإنسان ونشاطاته المختلفة.

وهناك أربع مراحل للتذكر هي:

- ١- التعلم أو الاستظهار (الاكتساب أو الحفظ).
- ٢- الاحتفاظ بما تعلمناه أو استظهرناه أو اكتسبناه في ذاكرتنا.
- ٣- الاسترجاع أي استعادة ما سبق أن احتفظت به في ذاكرتنا إلى ذهني من جديد.

(١) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، الطبعة الأولى: القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩، ص ١٧٥.

وأتذكر على سبيل المثال ما حدث لي بالأمس.

٤- التعرف أي معرفة أن هذا الشيء الموجود أمامك سبق أن مر بك أو عرفتته من قبل أو حفظته كما يحدث لك عندما يمر أمامك شخص سبق لك معرفته من قبل فتميزه من بين كثيرين تراهم لأول مرة.

أنواع الذاكرة

١- الذاكرة القريبة وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة قصيرة نسبياً كتذكر الطالب لموضوع المحاضرة التي حضرها بالأمس.

٢- الذاكرة البعيدة: وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها والأحداث التي مرت بنا من مدد طويلة قد تصل بنا إلى سنوات الطفولة.

٣- ذاكرة الأسماء أو ذاكرة الأرقام أو ذاكرة الأماكن أو ذاكرة الأحداث غالباً ما تختلف قوة الفرد في إحداها عن الأخرى.

العوامل المؤثرة في التذكر

١- سرعة ويطء المتعلم: يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث معدل السرعة في عملية التعلم فمنهم من يتقدم بسرعة ملحوظة في التعلم ومنهم بطيء التعلم ويستغرق وقتاً طويلاً وخاصة بالنسبة إلى موضوعات التعلم ذاتها فمثلاً نجد فرداً سريع التعلم في موضوعات اللغة والآخر في موضوعات الرياضيات... إلخ، وبالتالي يؤثر هذا العامل في تذكر الموضوعات من حيث السرعة في التعلم والفهم والاستيعاب.

٢- مواد التعلم: يؤثر عامل المعنى تأثيراً فعالاً في مدى تعلم الفرد للمواد المختلفة، فالمادة ذات المعنى أسهل وأيسر في تعلمها واسترجاعها، حيث يؤدي عامل المعنى إلى سرعة التعلم والحفظ والاسترجاع، كما أن المواد ذات الارتباط ببعضها ببعض يمكن الاحتفاظ بها بصورة أكبر مما لو كانت المواد متفرقة مستقلة كل عن الأخرى.

٣- طريقة التعلم: تؤثر طريقة التعلم المستخدمة في مواقف التعلم في مقدار حفظ المادة ومقدار تذكرها، فالطريقة الكلية للتعلم وهي تعتمد على دراسة وفهم الفكرة الكلية للمادة والموضوع ككل رغم تعدد فقرات الموضوع إلا أن المتعلم يحاول دراسته كوحدة كلية متكاملة الأجزاء؛ فمثلاً قراءة كتاب قراءة كلية لفهم الأفكار جميعها من خلال الأجزاء والتفاصيل، أي دراسة الكل في إطار فهم الجزء وما يليه من جزء آخر بصورة متكاملة كاملة شاملة.

أما الطريقة الجزئية فهي تقسيم الموضوع إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة أي منتقلاً من دراسة جزء إلى جزء آخر حتى تتم دراسة كل أجزاء الموضوع، وبالرغم من أن كل جزء يمثل فكرة غير كاملة، إلا أن المتعلم يسير في تعلمه للأجزاء حتى ينتهي من الموضوع.

ويمكن القول أن الطريقة الكلية أفضل من الطريقة الجزئية في التعلم حيث تقوم الأولى أساساً على الفهم والمعنى، لكن ليس في جميع الأحوال يمكن الجزم باستخدامها وبأفضليتها في مواقف التعلم عامة حيث يتوقف استخدامها على عوامل معينة منها درجة نضج المتعلم عقلياً، حيث تجدي هذه الطريقة في حالة الكبار عنها في حالة الصغار. ولذا فإن استخدام الطريقة الجزئية في التعلم يكون أفضل في المراحل التعليمية الأولى من استخدام الطريقة الكلية.

كما يلاحظ أن التدريب والممارسة يساعد المتعلم كثيراً في مقدار حفظه للمادة المتعلمة وتذكرها، والتدريب نوعان المركّز والموزع.

والأول يقوم فيه المتعلم بحفظ المادة المتعلمة دفعة واحدة دون فترات راحة، بينما الثاني يعطي المتعلم فترة من الراحة خلال ممارسة العمل أو حفظ الموضوع.

ومواقف التعلم إذا تخللها فترات راحة ووزعت المادة المتعلمة علي فترات معينة بحيث لا يطول الزمن بين كل فترة وأخرى، سواء أكان ذلك في تعلم المهارات الحركية أو في تعلم الموضوعات والمواد الدراسية فإن ذلك يؤدي بالمتعلم إلى حالة من النشاط والحياة التي تساعده على الحفظ والدراسة.

بينما التدريب المركّز من شأنه أن يؤدي إلى ملل وتعب المتعلم، وعزوفه عن مواصلة الحفظ والمتابعة

عوامل النسيان :

مما لا شك فيه أننا كأفراد نتفاعل مع مثيرات البيئة المختلفة ونكتسب خبرات معينة، وتضاف خبرات جديدة باستمرار إلى خبراتنا السابقة، والسؤال المطروح هو... هل تحتفظ الذاكرة بهذا الرصيد الكبير من المعلومات والحقائق؟

في الواقع أن الفرد يحتفظ ببعض المعلومات وتستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها في أوقات معينة، بينما البعض الآخر يعتريه النسيان، بمعنى أن بعض الخبرات تفقد من الذاكرة وبالتالي لا يسترجعها الفرد.

فالنسيان هو: عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التي سبق اكتسابها وتعلمها،

والواقع أن عملية النسيان التي تحدث للإنسان قد تكون مفيدة في بعض الأحيان، فقد تكون الخبرات والمواقف مؤلة غير سارة، ولذلك يكون من الأفضل نسيانها وعدم استرجاعها.

كما أن العقل البشري تتراكم بداخله الحقائق والمعلومات والمواقف وهذا التراكم والتزاحم من شأنه أن يجعل الأمور تختلط ببعضها البعض، ولكن عملية النسيان التي تحدث لبعض المعلومات والحقائق تتيح المجال لمعلومات وإضافات جديدة تنمي العقل والتفكير.

وهناك مجموعة من المسببات والعوامل التي تجعلنا ننسى ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو مررنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلي: ^(١)

١- عامل الزمن: تؤدي الفترات الزمنية الطويلة إلى نسيان الموضوع أو الشيء حيث ينقص مقدار تذكر الفرد للموضوعات والخبرات والمهارات، إلا أن النسيان لا يرجع فقط إلى عامل الزمن ولكن يتدخل عامل آخر وهو عدم الاستعمال أو الاستخدام للموضوع المتعلم حيث أن مرور الزمن على ما تعلمناه دون مراجعة له أو تكرار أو استرجاع كفيفيل بأن يجعل ما تعلمناه يضم شيئاً فشيئاً.

٢- عامل الاكتمال والمعنى: إن ما نكتسبه في التعلم أو التدريب أو التحصيل الدراسي يقاوم النسيان ويبقى في الذاكرة كلما كان مكتملاً وله معنى، أما الأشياء الناقصة والتي ليس لها معنى فهي أكثر قابلية للنسيان، حيث يكون لدينا دافع أقوى للاحتفاظ بالشيء الكامل المفهوم في ذاكرتنا لكي نعود إليه وقت الحاجة للاستفادة

(١) نرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٨-١٨٣.

منه فيما يواجهنا من مواقف أو نتعرض له من مشكلات، أما الشيء الناقص غير الحاصل على معنى فسوف يكون عبء على الذاكرة لا نستطيع الاستفادة منه في أمور حياتنا، فيقل دافعنا لاكتسابه، وبالتالي نتعلمه أو نكتسبه بصعوبة، ونساه بسرعة.

٣- عامل التداخل: قد يحدث النسيان بسبب تداخل واختلاط المواد المتعلمة بعضها مع بعض، فهذا التداخل والاختلاط من شأنه أن يؤدي إلى النسيان. ويقسم العلماء التداخل إلى نوعين:

أ (تداخل رجعي: وهو أن التعلم اللاحق يذهب أو يفسد أو يضعف التعلم السابق.

ب) تداخل لاحق: وهو عكس النوع السابق حيث أن التعلم السابق يتداخل مع التعلم اللاحق فيفسده أو يضعفه أو يذهب ببعضه.

٤- عدم تثبيت موضوع التعلم من طريق التكرار: فإذا أهمل المتعلم تكرار موضوعات التعلم، فإن ذلك يؤدي إلى النسيان، حيث أن تكرار وإعادة المواد المتعلمة يؤدي إلى تذكرها.. وإذا قل معدل هذا التكرار فإن تلك المواد يصيبها النسيان.

٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة إلى الفرد: حتى أن هذه المواقف غالباً ما تكبت ولا تظهر في الشعور وفي هذه الحالة يحدث النسيان لتلك الخبرات الانفعالية الغير سارة التي مر بها الفرد في مواقف مختلفة من حياته.

٦- تغير الميول والاهتمامات: حيث يحدث النسيان لبعض المعلومات والموضوعات حينما يتجه الفرد وجهة أخرى بميوله وأنشطته المختلفة، فقد يحدث مثلاً أن تتغير ميول الفرد إزاء نوع معين من الموضوعات إلى نوع آخر مخالف يثير اهتمامه وتفكيره، وبالتالي يحدث النسيان للموضوعات الأولى التي كانت تشغل اهتمامه من قبل^(١).

العوامل المساعدة على التذكر

على الرغم من الأهمية الكبرى للذاكرة وفائدتها للإنسان، إلا أنها قريبة الشبه بالذكاء في عدم إمكانية تنميتها بالتدريب أو غيره، إلا في حدود لا تكاد تذكر، وهكذا لا يكون أماننا إلا حسن استغلال الذاكرة وتوظيفها التوظيف الأمثل طالما صعب علينا تقويتها، ونتناول فيما يلي بعض العوامل المساعدة على التذكر، ولا شك أن الطالب أكثر الناس حاجة لمراعاة هذه العوامل في تعلم دروسه وحفظها بمنأى عن النسيان.

١- ضرورة بذل الجهد في فهم المادة المراد حفظها، حيث أن الفهم يجعل المادة تقاوم النسيان وتحفظ بها الذاكرة لفترات طويلة، بحيث يسهل استرجاعها عند اللزوم.

٢- ضرورة أن يترك الطالب فترة راحة بين تعلم أو حفظ أو استذكار مادة وأخرى، حتى تثبت المادة السابقة ولا تتداخل مع المادة اللاحقة، وتتراحمان في الذاكرة فتشوش كل منهما الأخرى وتختلط بهما، فترتبك الذاكرة، ويضعف الاستيعاب أو الحفظ.

(١) نوال محمد عطية، سبق كما ذكره، ١٦٨.

٣- ضرورة مراجعة المادة المتعلمة بين الحين والآخر وعدم تركها لفترات طويلة حتى لا تتحلل وتتلاشى من الذاكرة فتنسى.

٤- التركيز أثناء الاستذكار في عملية التحصيل فقط، بما يتضمنه من فهم، حتى يكون الذهن خالياً للتحصيل والفهم والاستيعاب دون مشتتات للتنبه أو التركيز.

٥- حاول أن تلخص المادة المراد استيعابها كتابةً وحذاً لو قمت بذلك من ذاكرتك، ففي التلخيص تتأكد من فهم المادة وهضمها وتعرف أجزائها التي لم تحصلها جيداً فتركز عليها، علاوة على أن التلخيص يمكنك من المراجعة السريعة للمادة عندما تدعوك الحاجة إلى ذلك.

٦- اجعل جزءاً من الوقت الذي تنفقه في التحصيل والاستيعاب مخصصاً لتسميع ما حفظته أو تعلمته، حتى لو كان ذلك عن طريق كتابة ما انتهيت من استذكاره بعد أن تغلق الكتاب؛ فلو كان أمامك ساعتان لاستذكار درس ما وتحصيله، فالأفضل أن تقرأه وتدرسه في ساعة، وتسمعه في النصف التالي، وعندها سوف يتضح لك ضعف استيعاب أجزاء معينة فيه، فتقوم بالتركيز على استيعابها في النصف ساعة الباقية.

٧- ينبغي أن تهتم بحضور المحاضرات وتعطى لها كل انتباهك وتركيزك لتلتقط كل ما يقال فيها، وليس من المستحب أن تشغل نفسك بأخذ مذكرات أو كتابة ملخصات لما جاء بها أثناء إلقائها إلا في أضيق الحدود، حتى لا يفوتك الانتباه إلى بعض أجزائها أثناء انشغالك بالتلخيص والكتابة، فتفقد المحاضرة وحدثتها وترابطها وتكاملها في ذهنك.

٨- كلما استطاع الطالب تحصيل واستيعاب دروسه بمفرده وليس مع زملائه كان ذلك أفضل كثيراً، حيث أن اجتماع الزملاء معاً يفتح المجال للحديث البعيد عن مجال المذاكرة وتحصيل الدروس.

٩- حاول أن تربط المعلومة التي تريد الاحتفاظ بها في الذاكرة مع أخرى لتساندها أثناء التذكر.

رابعاً : التعلم

مفهوم التعلم

يستخدم التعلم في علم النفس بمعنى أوسع بكثير من معناه في اللغة الدارجة. فهو لا يقتصر على التعلم المدرسي المقصود أو التعلم الذي يحتاج إلى دراسة ومجهود وتدريب متصل أو على تحصيل المعلومات وحدها دون غيرها من ضروب المكتسبات بل يتضمن التعلم أيضاً كل ما يكتسبه الفرد من معان وأفكار واتجاهات وعواطف وميول وقدرات وعادات ومهارات حركية وغير حركية، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة معتمدة مقصودة أو بطريقة عارضة غير مقصودة.^(١)

والتعلم كما يعرفه مصطفى زيور في معجم العلوم الاجتماعية هو اصطلاح في علم النفس يشير إلى ما يطرأ على سلوك الكائن الحي من تغيير وتعديل يرجع إلى الخبرة والممارسة، أو إلى العلاقة المتبادلة بينه وبين العالم الخارجي بصفة أساسية أكثر مما يرجع إلى النضج والتعب وغير ذلك. ويتصف هذا التعديل أو التغيير الناتج عن التعلم بقدر من الثبات والاستقرار، ويزيد من كفاءة الكائن على التعامل مع العالم

(١) فرج عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.

الخارجي. ويتجلى ذلك في تزايد القدرة على تحقيق حاجاته ومطالبه، وعلى التعرف على عالمه، والتوافق معه والامثال لمقتضياته، وذلك بفضل ما اكتسب من أنماط إدراكية ولغوية وحركية وانفعالية لها جدواها.^(١)

ولما كان التعلم نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان (أو الكائن الحي عموماً) فإنه ينطبق عليه ما ينطبق على أى نشاط أو سلوك من شروط أساسية لا بد من توافرها وشرطا التعلم هما :

١- الدافع :

كل نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان لا بد أن يكون وراءه دافع يدفعه إلى ممارسة هذا النشاط، تحقيقاً لهدف معين يسعى إليه فنحن لانتعب أنفسنا في بذل جهد في التعلم، إلا إذا كان هناك دافع يدفعنا إلى هذا أو هدف نستهدف تحقيقه من وراء هذا التعلم. فالتعلم يقوم به الفرد أساساً لتحقيق مكاسب معينة أو الاستمتاع بإشباع دوافع خاصة حتى وإن كانت خافية علينا.

٢- القدرة :

لا يكفي الدافع وحده كشرط لإتمام السلوك أو النشاط أياً كان نوعه بما فيه التعلم، إذا لا بد أن تتوافر القدرة التي تمكن الفرد من إنجاز السلوك أو القيام بالنشاط. فلو أردنا تعليم طفل في سن الثانية قيادة السيارات، فلن نفلح مهما أوتينا من ظروف مواتية لإنجاز هذا التعليم، ذلك لأن إمكانية هذا الطفل أو مستوى نضجه أو مستوي قدراته لم تصل بعد إلى القدر الكافي الذي يجعله يستفيد من محاولاتنا تعليمه قيادة السيارات

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

فإنه لن يستطيع تعلمها. فالدافع وحده، وإن كان شرطاً ضرورياً للتعلم إلا أنه غير كاف، ولا بد أن يضاف إليه شرط آخر لا يقل أهمية هو القدرة على التعلم ولكل نوع من التعلم ما يلزمه من قدرة أو قدرات خاصة.

نظريات التعلم،

نظراً لأهمية التعلم في حياة الإنسان عموماً، وفي فهم وتفسير وتوجيه سلوكه خصوصاً، فقد حاول العلماء دراسته وإخراجه بنظريات توضح وتشرح لنا كيف يتعلم الإنسان وتتناول فيما يلي أهم وأشهر هذه النظريات والتي تعتبر بشكل أو آخر أصولاً أساسية استمدت منها معظم النظريات الأخرى.

١- نظرية التعلم الشرطي

يرتبط التعلم الشرطي باسم بافلوف Pavlov، إذ أنه أول من لفت الأنظار إلى أهمية الفعل المنعكس في التعلم، فقد لاحظ أثناء دراسته للأفعال المنعكسة المتصلة بعملية الهضم إن إفراز العصارة المعدية في الكلاب لا يتأثر بوضع الطعام في فم الكلب فحسب. بل يتأثر أيضاً بمجرد رؤية الطعام، وقد دفعه ذلك لإجراء كثير من التجارب توصل منها إلى أن تكرار تقديم مثير كصوت الجرس مثلاً لكلب جائع قبل تقديم الطعام له مباشرة يحدث ارتباطاً بين هذا المثير وبين الطعام، وبذلك يسهل لعاب الكلب عند سماعه للجرس وقبل تقديم أي طعام له، واعتبر بافلوف صوت الجرس في هذه الحالة مثيراً شرطياً اكتسب خاصية المثير الطبيعي وهو الطعام في إسالة لعاب الكلب، وذلك لتكرار ارتباطه به فترة زمنية كافية.

أما تسمية هذا النوع من التعلم بالتعلم الشرطي فيرجع إلى أن هذا النوع من التعلم

لا يحدث إلا بشروط معينة ففي الحالة السابقة نجد شرط قرع الجرس قبل تقديم الطعام عدداً كبيراً من المرات كما نجد شرطاً آخر هو أن يكون الكلب جائعاً في كل مرة، وشرطاً ثالثاً أن تكون المدة المنقضية بين قرع الجرس وتقديم الطعام مدة وجيزة جداً في كل مرة.

وقد رأي بافلوف وتلاميذه أن نظريتهم في التعلم الشرطي تفسر لنا كل سلوك يقوم به الإنسان. حيث يرون أن كل سلوك إنسانى ليس أكثر من ترابط آلى بين مشير واستجابة قد تعلمه الكائن الحى حيواناً كان أم إنساناً ولقد تعلم الكائن الحى ذلك عن طريق التكرار الذى ربط بين المنبه المعين والاستجابة المعينة ربطاً آلياً، فأصبح مجرد ظهور المنبه يستتبع الرد عليه بالاستجابة المتعلمة له.

٢- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ

ترتبط هذه النظرية بعالم النفس الأمريكى ثورنديك، وتقوم فكرة النظرية الأساسية على أن الإنسان والحيوان يكتسبان مهارتهما ويتعلمانهما عن طريق المحاولة والخطأ، حيث تثبت المحاولات الناجحة أو المقربة إلى النجاح أو الموصلة إليه، وتتلاشى المحاولات الفاشلة أو التى تؤدى إلى الفشل. ومع تكرار التجربة تنطبع فى الجهاد العصبى جوانب السلوك الناجحة وتختفى الفاشلة، ويتم ذلك بشكل تدريجى حتى يتم التعلم.

ومن تجارب ثورنديك الشهيرة حبس قط جائع فى قفص وضع خارجه بعض الطعام. وقد صمم القفص بحيث يمكن فتح بابه إذا ما أتى القط بحركات معينة بمخلبه وعلى أساس أن تكون هذه الحركات فى حدود الإمكانات التكوينية والعضلية للقط.

وبالطبع لم يكن لدى القط سابق معرفة بطريقة فتح باب القفص، وبذلك اعتمدت عملية الفتح هذه على محاولات لفتح القفص لكي يصل إلى الطعام، وكرر ثورنديك هذه التجربة عدة مرات، ولاحظ زن القط لم يدرك طريقة الخروج ولكنه تعلمها عن طريق تثبيت المحاولات الناجحة واستبعاد المحاولات الخاطئة ولو أن ذلك لم يتبع نمطاً معيناً، بمعنى أن المحاولات الخاطئة للمقط تناقضت بتكرار التجربة حتى وصل في النهاية إلى إمكان فتح القفص بمجرد وضعه فيه.

ويلاحظ أن تعلم الإنسان لمهاراته التي لا يتدخل الذكاء في توجيهها يتم أساساً وفق نظرية المحاولة والخطأ مثل تعلم السباحة، وتعلم ركوب الدراجة، وتعلم قيادة السيارة إذ لا يمكن الاعتماد هنا على ذكاء الفرد فقط مهما كان، بل لابد من أني جرب حركات عشوائية طويلاً قبل أن يجيد التعلم، ويعنى التعلم في نهاية الأمر تدعيم الحركات الصائبة وبقاءها وتلاشي الحركات الخاطئة، ويتم هذا التعلم دون فهم من جانب القائم بالتعلم، وإنما بشكل أقرب ما يكون إلى الآلية العمياء.

٢- نظرية التعلم بالاستبصار

من ملاحظة تعلم بعض الحيوانات العليا أو الإنسان نجد أن التعلم لا يحدث دائماً على أساس الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ، فكثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار وعلى استغلال المعاني والمفاهيم أكثر من مجرد محاولات عشوائية. وتوضح لنا تجربة كوهلر Kohler الدور الذي يلعبه الاستبصار في عملية التعلم. ففي تجاربه على القروود، وضع قرد في قفص كبير يتدلى من سقفه بعض الموز، وبالقفص صندوقان أحدهما أصغر من الآخر، ولكي يحصل القرد على الموز، جذب الصندوق

الأكبر ووضعه أسفل الموز المدلى ثم صعد عليه ولكنه لم يستطع الوصول إلى الموز لإرتفاعه، فذهب إلى الصندوق الصغير وجذبه خلفه وأخذ يسير هنا وهناك في حالة ضيق لعدم قدرته على الوصول إلى الموز. ولم يدرك في أول الأمر العلاقة بين الصندوقين وبين ارتفاع الموز. ولكنّه توقف فجأة عن حركاته العصبية وجذب الصندوق الصغير ووضعه فوق الآخر. ومع ذلك لاحظ أن الموز مازال على مسافة بعيدة من الصندوقين لا يمكنه الوصول إليه وأخذ القرد بنظر حوله وقد ظل جائعاً لفترة طويلة، وأخيراً وجد صندوقاً ثالثاً صغير الحجم كان قد وضع في أحد أركان القفص لم يعره انتباهاً في أول الأمر، فجذبه ووضعه فوق الثاني.

ويلاحظ في محاولات القرد أنه أدرك العلاقة بين الصناديق وارتفاع الموز، وقدر كرر كرهلر تجربته عدة مرات مستعملاً الصناديق والعصى وغيرها، ويلاحظ من كل تجاربه أن القرد قد يقوم ببعض المحاولات العشوائية، إلا أنه فجأة يدرك العلاقات القائمة بين عناصر المجال ومن ثم يبدأ سلوكه لتحقيق الهدف دون تردد. وأن المحاولات الأولى العشوائية كانت تساعده في اكتشاف خواص العناصر الموجودة في مجاله.

وبالمقارنة بين هذا النوع من التعلم والتعلم بالمحاولة والخطأ. نجد أن القط في تجرب ثورنديك ربط الاستجابة الناجحة والمثير ولكنه لم يدرك العلاقة بينهما، أما القرد في تجارب كوهلر فقد أدرك العلاقة بين عناصر المجال المختلفة حتى أنه حين أعيدت التجربة استطاع أن يصل إلى الموز دون محاولات خاطئة كما حدث في أول مواجهته للموقف.

وتدل التجارب المختلفة على أن التعلم بالاستبصار لا يخلو من المحاولة والخطأ، ولكن ذلك يكون عادة في بداية مواجهة الموقف المشكل. ويلاحظ أن الكائن الحي يقوم أولاً بدراسة الموقف ثم يمر بفترة سكون وتردد وتركيز الانتباه، ثم يتمكن فجأة من الحل. ويعتمد هذا النوع من التعلم على تنظيم المشكلة تنظيمياً يسمح بإدراك العلاقات بين عناصرها المختلفة.

٤- تكامل نظريات التعلم^(١)

لا يمكن تفسير عملية التعلم بنظرية واحدة والواقع أن كل نظرية من نظريات التعلم السابقة تفسر نوعاً معيناً من التعلم، فالتعلم عن طريق المحاولة والخطأ واضح في تعلم المهارات الحركية وفي حل المشكلات المعقدة، أما التعلم الشرطي فيتم بواسطته اكتساب العادات، والتعلم في المدارس والجامعات يعتمد إلى حد كبير على الاستبصار، وعلى ذلك يتضح لنا أن نظريات التعلم المختلفة ليست متناقضة ولكنها متكاملة أي يكمل بعضها بعضاً. والواقع أن طرق التعلم المختلفة لها مستويات مختلفة في تركيب الكائن الحي، فالتعلم الشرطي مثلاً يحدث على المستوى الفسيولوجي، أما التعلم بطريق المحاولة والخطأ فيحتاج إلى بعض التفكير للاستفادة من الخبرات السابقة، أما طريقة التعلم بالاستبصار فإنها أرقى الطرق جميعاً من حيث أنها تتطلب النضج العقلي للكائن الحي، حتى يستطيع إدراك العلاقات القائمة فعلاً بين الأشياء، وأن يبتكر هو علاقات جديدة ويرى في العناصر التي يدركها وظائف جديدة ورذا أردنا أن نحدد الطريقة التي يتعلم بها الكائن البشري لاستطعنا أن نقول أن

(١) عبدالرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧، ١٨٨.

الإنسان يلجأ إلى طرق مختلفة طوال مراحل نموه المختلفة، فالطفل الرضيع يكتسب كثيراً من العادات السلوكية والحركية بواسطة الارتباط الشرطي، ويتقدم الطفل في العمر تنمو قدراته العقلية ويبدأ في اكتساب الخبرات عن طريق المحاولة والخطأ وعن طريق ما يقوم به من تجريب وتقليد وباستمرار تقدم الطفل في العمر وباقتراحه من مستوي النضج العقلي يبدأ في تعلم خبرات جديدة بطريق الاستبصار وإدراك العلاقات.

خامساً: التفكير

مفهوم التفكير

التفكير نشاط إنساني، وقدرة من القدرات العقلية العليا التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية الأخرى.

ويعتبر تفكير الفرد من المحددات الأساسية لسلوكه، ومن المؤثرات الهامة في صياغة هذا السلوك واكتسابه الشكل الذي يظهر عليه، فعندما يضطرب تفكير الفرد ينعكس ذلك مباشرة على سلوكه، ويظهر الاضطراب عند ذاك في نشاط وتصرفاته.

وهناك تعريفات متعددة لعملية التفكير، منعها أنها أي نشاط يستطيع الفرد بواسطته أن يفهم موضوعاً أو موقفاً معيناً، أو على الأقل يفهم بعض مظاهر هذا الموقف أو ذلك الموضوع. ويتخذ التفكير مظاهر متعددة منها الحكم، والتجريد، والتصور، والاستلال، والتخيل، والتذكر، والتوقع ويبدو التفكير أيضاً غي عملية حل المشكلات التي تعتمد أساساً على الأفكار أكثر من اعتمادها على الإدراك الحسي، كذلك يبدو التفكير في التأمل والتروى أو التدبر في الأمور العقلية. ويشير البعض إلى عملية التفكير أحياناً

على أنها عملية داخلية أو كلام باطني يستخدم فيه الإنسان الرموز اللغوية والعديدية^(١). ولكن هناك من علماء النفس من يقصرون التفكير على «التفكير الاستدلالي» وهو النشاط الذي يستهدف حل المشكلات أو الوصول إلى اتخاذ قرارات أو إصدار أحكام، ويبدو هذا على وجه الخصوص في التفكير المنطقي ويعتمد إصدار الأحكام أو الوصول إلى نتائج على وجود بعض الشواهد أو الأدلة أو المقدمات أو المعلومات التي يبنى الحكم على أساسها، وجوهر عملية التفكير مهما اختلف تعريفها هو إدراك علاقات بين عناصر الموقف المراد حله.

خطوات عملية التفكير العلمي

أثناء عملية التفكير لا يصل العقل فجأة وتلقائياً إلى الحل الصحيح ولكنه يمر بمراحل حتى يصل إلى حل المشكلة التي تواجهه، هذا وإن كان هناك بعض الحالات النادرة التي يصل فيها العقل فجأة إلى الحل بطريقة تلقائية فجائية، ولكن ليس هذا تفكيراً بالمعنى الاصطلاحي ولكنه نوع من الإلهام الذي يهبط فيه الحل على ذهن الإنسان فجأة دون المرور بخطوات التفكير المعروفة.

وقد حدد جون ديوي وهو أحد علماء التربية عملية التفكير العلمي في الخطوات الخمس الآتية:

- ١- الشعور بالمشكلة: يبدأ الفرد بمواجهة مشكلة معينة تستثير تفكيره، في هذه الحالة يكون الفرد في موقف الإحساس بمشكلة تستدعي الحل.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٦.

٢- تحديد المشكلة: في هذه الخطوة يقوم الفرد بحصر أبعاد المشكلة وتحديد أطرافها وجوانبها حتى يحصر بالتالي مجال تفكيره في نطاقات معينة غير مشتتة متباعدة، حتى يركز انتباهه في تلك الأبعاد والنطاقات المعينة بحيث لا يخرج تفكيره عن حدود المشكلة المراد حلها، كذلك يقوم الفرد بجمع البيانات والشواهد والأدلة التي تساعد في حل المشكلة.

٣- وضع الفروض أو وضع الاحتمالات المختلفة للحل: ويقصد بالفرض الحل المبدئي أو المحاولة المبدئية لتفسير المشكلة، ويجب ألا يتمسك الفرد في تفكيره بأي من الفروض التي يضعها بل يجب أن يكون من المرونة بحيث يكون مستعداً لحذف فروضه كلها أو تعديلها أو تغييرها، فالفروض عبارة عن تفسير لم يتم عليه الدليل بعد.

٤- تقييم الفروض: وفي هذه الخطوة تتم مناقشة الفروض أو دراستها أو إجراء التجارب عليها، وذلك للتأكد من مدى صحتها واحداً واحداً، ومعرفة النتائج المنطقية والعملية لكل فرض من الفروض، ويؤدي هذا إلى حذف بعضها والتمسك ببعض الآخر، بمعنى أن يقوم بحذف الفروض التي تتعارض مع نتائج التجربة والتمسك بالفروض التي تؤيدها التجربة.

٥- مرحلة إصدار الحكم والوصول إلى حل المشكلة أو تفسير الموقف المشكل.

تطبيقات

أولاً : ضع علامة (✓) أو (x) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

- ١- ليس هناك فرق بين الإدراك الحسى والتصور ()
- ٢- يبدأ الإدراك بالنظرة التفصيلية التحليلية. ()
- ٣- إن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها. ()
- ٤- يتأثر إدراكنا للعالم الخارجى بحالتنا النفسية. ()
- ٥- ليس للضغوط الاجتماعية تأثير على الإدراك. ()
- ٦- قد يرجع الخطأ فى الإدراك إلى مرض الحواس. ()
- ٧- المثيرات المتقاربة فى الزمان أو المكان أصعب فى الإدراك. ()
- ٨- ليس هناك فرق بين الإدراك الحسى والتصور. ()
- ٩- بمقدار نمو الفرد ونضجه العقلى بمقدار ما يكون التخيل مفيداً ومثيراً. ()
- ١٠- المقصود بالتعلم فى علم النفس التعلم المدرسى. ()
- ١١- يتم تعلم المهارات الحركية وفقاً لنظرية المحاولة والخطأ. ()
- ١٢- ليس هناك علاقة بين التذكر والتعلم. ()
- ١٣- الذاكرة القريبة هى القدرة على تذكر الأشياء التى عرفناها من مدة طويلة. ()

- ١٤ - المادة ذات المعنى أسهل وأيسر في تعلمها. ()
- ١٥ - التدريب المركز أفضل من التدريب الموزع. ()

ثانياً : أكمل ما يلي :

١ - لكي يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي :

٢ - يمر الإدراك الحسى بثلاثة مراحل هي :

٣ - خصائص الإدراك هي :

٤ - للتعلم شرطان أساسيان هما :

٥ - للتذكر أربعة مراحل هي :

٦ - هناك نوعان من تداخل المواد المتعلمة هما :

ثالثاً : أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع تعريفاً دقيقاً لعملية الإدراك الحسى، ثم قارن بين الإحساس والإدراك موضحاً العلاقة بينهما؟

٢ - أشرح العوامل الداخلية الذاتية التى تؤثر فى الإدراك؟

٣ - أشرح العوامل الخارجية التى تؤثر فى الإدراك؟

٤ - ما هو المقصود بالتعلم الشرطى، أشرح كيف يمكن أن يكتسب المثير الصناعى صفة المثير الطبيعى؟

- ٥- قارن بين نظرية التعلم عند ثورنديك وعند كوهلر؟
- ٦- إن نظريات التعلم متكاملة وليست متناقضة. أشرح ذلك؟
- ٧- هناك مجموعة من المسببات والعوامل التي تجعلنا ننسى. ناقش ذلك؟
- ٨- تناول بالشرح والتحليل خطوات عملية التفكير العلمي؟

الفصل الرابع

الشخصية

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب على ما يأتي:

- * مفهوم الشخصية وقياسها.
- * المقصود بسمات الشخصية وأنواعها.
- * كيفية التحليل العائلي لسمات الشخصية.
- * نظريات الشخصية وكيفية استخدامها في تفسير سلوك المستهلك.

المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد أتم بمفهوم الشخصية وكيفية قياسها، وكيف قام علماء النفس بالتحليل العائلي لسمات الشخصية، كذلك اكتسب المعرفة ببعض نظريات الشخصية وعدد من الدراسات التي أجريت لاستخدامها في تفسير سلوك المستهلك.

المحتويات

أولاً : مفهوم الشخصية وقياسها.

ثانياً : نظريات الشخصية وسلوك المستهلك.

الفصل الرابع

الشخصية

أولاً : مفهوم الشخصية وقياسها :

تعريف الشخصية :

يتفق أغلب العلماء الذين تعرضوا لدراسة الشخصية على أنها تعتبر من أعقد الظواهر التي تعرض العلم لدراستها حتى الآن. ومن ذلك فالشخصية الإنسانية من أهم الموضوعات التي يهتم كل منا بدراستها سواء دراسة علمية منظمة (كما يحدث لعلماء ودارسي الشخصية والمعالجين النفسيين والموجهين المهنيين) أو دراسة عفوية (كما يحدث لنا جميعاً صفاراً وكباراً، ذكوراً وإناثاً، عندما نقوم بالحكم على من نقابل من شخصيات مختلفة، أثناء نشاطنا اليومي ونبدى فيهم رأياً. ذلك أن أحكامنا وآرائنا في الشخصيات والتي تصدر منا سواء في مواقف رسمية أو غير رسمية تعتبر من أهم الأمور التي لا مفر من اللجوء إليها طالما كنا نتحرك في وسط اجتماعي، وكلما كان حكمنا على الشخصية التي نتعامل معها أو رأينا فيها أو فهمنا لها قريباً من الصواب أفاد ذلك في توفيقنا أثناء تعاملنا مع تلك الشخصية وما يرتبط بها من قضايا بصفة خاصة ومع الوسط الاجتماعي الذي نعيش فيه بصفة عامة.^(١)

ومع هذه الأهمية الشديدة لفهم الشخصية الإنسانية ودراستها، فإنه من الصعب بل ربما استحالة وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهومها وماهيتها ويبرز

(١) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٣.

جوهرها نظراً للتعقد الشديد للشخصية الإنسانية، إلا أن هذه الصعوبة لم تمنع المهتمين بدراسة الشخصية من وضع تعاريف لها اختلفت باختلاف نظرة كل منهم إلى الشخصية الإنسانية وبإختلاف فهمه لها وتفسيره لسلوكها.^(١)

١- الأصل اللغوي لمصطلح الشخصية:

كلمة شخصية في اللغة العربية من (شخص)، وقد ورد في (لسان العرب) : (شخص : جماعة شخص الإنسان وغيره)، وهو كذلك (سواد الإنسان تراه من بعيد، وكل شيء رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه). وهذا المعنى أقرب للإشارة للجسم المادي (الفيزيقي) للإنسان. وقد ورد في المعجم نفسه معنى آخر للشخص وهو أنه : (كل جسم له إرتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص). ونلاحظ في المعنى الأخير إنتقالاً من المعنى المادي إلى المعنوي، فقد تجاوز المصطلح الجسم إلى ما يقترب من إستخدامنا لمصطلح الشخص بالمعنى السيكولوجي.^(٢)

أما عن الأصل اللغوي للشخصية في اللغات الأجنبية فقد قام (ألبرت) ببحث مستفيض عن أصل المصطلح، ويذكر (ألبرت) أن كلمة Personality بالإنجليزية، ومصطلح Personalité بالفرنسية، ولفظ Personlichkeit بالألمانية يشبه كل منها إلى حد كبير كلمة Personalitas في اللغة اللاتينية، وهي مستمدة من كلمتين يونانيتين في الأصل هما "Per" ومعناها من خلال و"Sonare" ومعناها أتحدث أو أتكلم، وعلى هذا يكون تركيبة كلمة "Personare" تحدث أو تكلم من خلال، وقد أستخدم الاسم

(١) المرجع السابق، ص ١٩٤.

(٢) أحمد محمد عبدالحالز، الأبعاد الأساسية للشخصية (الأسكتلرية : دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧)، ص ٣٦.

"Persona" في المسرح الروماني واليوناني القديم ليدل على قناع يلبسه الممثلون ليساعدهم على خلق تأثير الشخصية المطلوب أداؤها في الدور المسرحي، فالشخصية ينظر إليها من حيث ما يعطيه قناع الممثل من إنطباعات أو من ناحية كونها غطاء يختفي وراءه الشخص الحقيقي، ويتفق هذا القول مع التعريفات التي تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذي تحدثه في الآخرين.^(١)

٢- تعريف الشخصية لدى علماء النفس :

تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية، ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية إلى ثلاث مجموعات :

١- الشخصية مثير

تنظر هذه المجموعة من التعريفات إلى الشخصية على أنها مثير أو منه أي مؤثر اجتماعي في الآخرين، ومن هذه التعريفات تعريف «روس ستاجنر» للشخصية بأنها «الشخصية هي تأثيرك على الناس الآخرين»^(٢).

وهذا النوع من التعريفات إذ يركز على المظهر الخارجي للفرد وقدرته على التأثير في الآخرين يعد وثيق الصلة بالمعنى الأصلي للقناع أو الغطاء الخادع، إذ كثيراً ما نلجأ إلي مثل هذا الغطاء الخادع لنبدو لمن حولنا في مظهر مقبول يتفق معهم، ومن المشكلات التي يثيرها تعريف الشخصية بوصفها مثيراً، أنه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي المتعلقة بالمهارات الاجتماعية كالحبوية والقدرة على التعبير والتأثير في

(١) سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية : محدداتها، قياسها. نظرياتها (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٥٧)، ص ٤٢.

(٢) نرجس عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٤.

الآخرين. وهذا يعنى التركيز على جانب واحد أو جوانب قليلة مجزأة من جوانب الشخصية وبالتالي لا يعطى الشخصية مفهومها المتكامل. كما أنه تعريف ذو نظرة سطحية خارجية إذ يغفل التنظيم الداخلى للشخصية.

ب- الشخصية بوصفها استجابة

يهدف هذا النوع من تعريفات الشخصية إلى تجنب الصعوبات التى نشأت عن تعريف الشخصية على أنها مثير أو مؤثر فى الآخرين، فينظر مناصروه إلى الشخصية من حيث أنها استجابات الفرد للمثيرات المختلفة، ويحاولون وصف الشخصية بأنها الأنماط السلوكية المتعددة التى يستجيب بها الفرد للمثيرات التى تقع عليه، أياً كانت هذه الأنماط تعبيرات فى ملامح الوجه أو الإشارات الجسمية أو الحركات التعبيرية أو الأساليب الإنفعالية أو طرق التفكير أو غير ذلك من الاستجابات^(١). وهذه المجموعة من التعريفات أكثر موضوعية من المجموعة الأولى نظراً لإمكان استخدامها فى البحث العلمى، فإذا ما اتفقنا على الاستجابات أو الأنماط السلوكية التى تكون الشخصية أمكننا دراستها وتصنيفها وتحليلها وقياسها^(٢).

ولكن يعترض على تعريف الشخصية بوصفها استجابة بأن هذا التعريف يغطى جوانب أكثر مما يمكن التعامل معه فى الواقع فعلاً، ذلك أن الاستجابات أو العادات أو الأنشطة التى يقوم بها الفرد (والثلاثة الأخيرة مصطلحات تدخل فى هذا النوع من التعريفات) قد يصل تعددها وكثرتها إلى درجة يصعب حصرها، مع ملاحظة أن العلم يهدف إلى الإيجاز فى الوصف والاقتصاد فى عدد المفاهيم.

(١) أحمد محمد عبدالحال، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣، ٤٤.

(٢) غطيه محمود هنا، التوجيه التربوى والمهنى (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩)، ص ١٩٨.

ومن النقد الموجه إلى هذه التعريفات أن الشخص الواحد حين يواجه بالمشير ذاته، لا يستجيب دائماً الاستجابة عينها، كما أن شخصين مختلفين قد يستجيبان الاستجابة نفسها ولكن لأسباب مختلفة تماماً، فعدم الثبات في استجابات الفرد الواحد أحياناً، وتشابه استجابات الأفراد المختلفين أحياناً أخرى، يوحى بضرورة تعديل نظرتنا إلى الشخصية بوصفها استجابة^(١).

ج- الشخصية متغير وسيط بين المثيرات والاستجابات

تنظر هذه المجموعة إلى الشخصية كمتغير وسيط بين المنبه والاستجابة ويمكن وضعها في صورة المعادلة الآتية :

$$س = د (م \times ك)$$

حيث :

س : استجابة الفرد السلوكية.

م : المنبه.

ك : خصائص الكائن العضوى.

د : دالة.

أى أن الاستجابة دالة أو علاقة بين متغيرين هما المنبه والكائن العضوى، ويمكن أن ننظر إلى «ك» أو خصائص الكائن العضوى على أنها متغير بينى أو وسيط، أى يتوسط ما بين المنبه والاستجابة، يؤثر تأثيراً كبيراً فى نوع السلوك وشدة الاستجابة، ومن هنا فضل كثير من علماء النفس تعريف الشخصية على أنها متغير وسيط أو

(١) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

تكوين داخلي فرضي^(١).

ويذكر سيد غنيم أن أنصار هذا النوع من التعريفات ينظرون إلى الشخصية بوصفها وحدة موضوعية أو شيء له وجود حقيقي، فهم يسلمون بأن الإنسان متصل بالعالم المحيط به، يتأثر به ويؤثر فيه في كل مرحلة من مراحل حياته، ولذا فالشخصية تاريخ ماضى وحاضر رهن. وينظرون كذلك إلى الشخصية بوصفها تنظيمًا داخليًا يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة للفرد، فهى نوع من الوحدة الداخلية التى تحدث التآزر والتكامل بين جميع أفعال الفرد^(٢).

وبهذا المنظور فإن الشخصية تجريد علمى أو ظاهرة تستتج ولا تلاحظ مباشرة، إذ أنها تكوين فرضي نفترض وجوده، أو هى نوع من الأطر أو المبادئ المنظمة لملاحظاتنا للسلوك وتفسيره والتنبؤ به وضبطه. وللظواهر المجردة أو المستتجة بطريقة غير مباشرة القيمة ذاتها التى للظواهر العيانية المحسوسة والملاحظة بطريقة مباشرة، كما أنها جديرة بالدراسة الموضوعية^(٣).

ومن تعريف هذه المجموعة :

تعريف «أيزنك» : الذى يعرف الشخصية بأنها «ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، والذى يحدد توافق الفرد لبيئته». وتشير الطباع إلى جهاز السلوك النزوعى (الإرادة)،، ويقصد بالمزاج السلوك الوجدانى (الانفعال)، على حين يشير العقل إلى السلوك المعرفى (الذكاء) ويقصد

(١) أحمد محمد عبدالحال، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

(٢) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

(٣) أحمد محمد عبدالحال، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

بالبنية شكل الجسم والميراث العصبى والغدى للفرد^(١).

تعريف «بيرت» : الذى يُعرف الشخصية بأنها «نظام متكامل من الدوافع والاستعدادات النفسية والجسمية الفطرية والمكتسبة الثابتة ثبوتاً نسبياً والتي تميز شخصاً معيناً عن غيره من الأشخاص والتي تحدد طرق تكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها»^(٢).

تعريف «جيمس دريفر» : الذى يعرف الشخصية بأنها «التنظيم المتكامل والدينامى للخصائص الفيزيائية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين فى مظاهر الأخذ والعطاء فى الحياة الاجتماعية، وتحليل أكثر فهي تبدو بصفة أساسية أنها تشمل الطبيعى والمكتسب من الدفعات والعادات، والميول، والعقد والعواطف والآراء والمعتقدات كما تتضح من علاقات بوسطة الاجتماعى»^(٣).

تعريف «جوردون ألبورت» : عرف ألبورت الشخصية فى تعريف وضعه سنة ١٩٣٧ بأنها هى «التنظيم الدينامى داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التي تحدد أوجه توافقه الفريد مع بيئته». وفى مراجعة «ألبورت» لهذا التعريف فى عام ١٩٦١ أحدث فيه بعض التعديلات الطفيفة والتي لم تمس جوهره، إذ يقول : «الشخصية هى التنظيم الدينامى داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التي تحدد سلوكه وفكره المتميزين». وهو فى هذه المراجعة لتعريفه لم يحدث أى تغيير سوى استبداله السلوك والفكر بتوافق الفرد مع بيئته. والسلوك والفكر ما هما إلا مظهران لتوافق الفرد مع بيئته

(١) المرجع السابق، ص ٤٠، ٤١.

(٢) عبدالرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٤.

(٣) فرج عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

كما أنهما وسيلة الفرد لهذا التوافق. هذا إلى جانب أن التفكير في حد ذاته نوع من السلوك بمعناه الواسع، حتى أننا نعرف علم النفس بأنه العلم الذي يدرس السلوك وبالتالي فإن التعريف الأخير لألبورت لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن تعريفه السابق^(١). هذا ويتفق تعريف «بيرت» و«دريفر» اتفاقاً كبيراً مع تعريف «ألبورت».

ولتعريف «ألبورت» مركز خاص بين تعريفات الشخصية ومزايا عديدة، ويذكر «ستاجنر» (Sragner 1961) أن معظم المؤلفات الحديثة لا تذكر تعريفاً للشخصية ولكن القراءة المتأنية لها تكشف عن أن تعريف «ألبورت» يمكن أن يغطي معظم ما يعنيه المؤلفون من مصطلح الشخصية، هذا في الوقت الذي يسير عليه كثير من المؤلفين صراحة^(٢). ويذكر المؤلف نفسه (Stagner 1974) خصائص هذا التعريف الهام في أنه يسلم بالطبيعة المتغيرة والارتقائية للشخصية (التنظيم الدينامي)، كما يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية^(٣).

ويذكر سيد غنيم كذلك أن هذا التعريف يتضمن فكرة التنظيم الداخلي، أي أن الشخصية ليست مجرد مجموعة أجزاء بل عمليات تنظيمية تكاملية وضرورية لتفسير نمو الشخصية وتركيبها. أما «النفسية الجسمية» فتعني أن تنظيم الشخصية يتضمن عمل كل من العقل والجسم في وحدة لا تنقسم، بينما تشير «الأجهزة» إلى وجود نظام مركب من العناصر التي تتفاعل في تبادل^(٤).

(١) المرجع السابق، ص ١٩٥.

(٢) أحمد محمد عبدالحال، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

(٣) فرج عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٧.

(٤) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣.

سمات الشخصية :

١- تعريف السمات

كما تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية، كذلك اختلفت تعريفاتهم للسمات تبعاً لاختلاف نظرتهم ونظرياتهم في الشخصية.

والسمة بالمعنى العام هي أى صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر وبالمعنى اللغوى فى العربية هي العلامة المميزة.

يرى «كاتل» أن «السمة مجموعة ردود الأفعال أو الاستجابات التى يربطها نوع من الوحدة التى تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتها فى معظم الأحوال».

أما «جليفورد» فيرى أن «السمة هي أى جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبى وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره»^(١).

ويعرف «أيزنك» السمات بأنها «مجموعة من الأفعال السلوكية التى تتغير معاً. وتعد السمات عنده مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية»^(٢).

ويعرف «جوردون ألبورت» السمة بأنها «نظام نفسى عصبى مركزى عام يختص بالفرد، ويعمل على جعل المثيرات المتعددة متساوية وظيفياً، كما يعمل على إصدار وتوجيه أشكال متساوية من السلوك التكيفى والتعبيرى»^(٣).

والفكرة البارزة فى تعريف «ألبورت» والتى تتضمنها نظرية السمات عموماً هي

(١) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥١ .

(٢) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧ .

(٣) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥١ .

محاولة تفسير السلوك الظاهري عن طريق افتراض استعدادات معينة عند الكائن الحي، وهذه الاستعدادات هي المسئولة عن سلوكه، وهي المسئولة عن الثبات الذي يلاحظ على سلوك الفرد، فتنظرية السمات إذن تتضمن فكرتين رئيسيتين هما :

الفكرة الأولى وهي فكرة وجود استعداد مستقل عن الظروف الخارجية ومستقل عن ظروف التعلم والبيئة. أما الفكرة الثانية فهي فكرة العمومية أو الثبات في السلوك الفردي، والفكرتان مرتبطتان ببعضهما أشد الارتباط^(١).

ويقترح أحمد عبد الخالق التعريف التالي للسمه :

«السمه أى خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتتميز بعضهم عن بعض، أى أن هناك فروقاً فردية فيها. وقد تكون السمه وراثية أو مكتسبة ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو إنفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية» والأخيرتان هما مجال الاهتمام فى بحوث الشخصية^(٢).

ويرى «ستاجنر» أن السمه مفهوم له طبيعة مجردة، فإننا لَنلاحظ السمه بطريقة مباشرة بل نلاحظ مؤشرات وأفعالا معينة نجرد أو نفهم على أساسها ونلخصها في قولنا الاندفاعية، الاجتماعية، السلطوية، وهكذا فالسمه إذن مستنتجة من الملاحظات الفعلية للسلوك أو من خلال الإجابة عن استخبار. فالسمه إذن إطار مرجعي ومبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك والتنبؤ به، وهى مستنتجة مما نلاحظه من عمومية السلوك البشرى، والسمه ليست أبداً علة السلوك بل هى مجرد مفهوم يساعدنا على وصفه^(٣).

(١) محمد عماد الدين إسماعيل. الشخصية والعلاج النفسى (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩). ص ٤٤.

(٢) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧.

(٣) المرجع السابق، ص ٨١-٨٢.

٢- أنواع السمات :

سمات الشخصية لا عدد لها ولا حصر، لذا يحسن تصنيفها على النحو الذى يسهل دراستها والحكم عليها، ويقترح أحمد عزت راجع التصنيف الآتى^(١) :

أ- سمات عقلية ومعرفية : الذكاء، القدرات العقلية، الثقافة والمعارف العامة والمهنية، فكرة الفرد عن نفسه، وجهة نظره وإدراكه للناس وللواقع.

هذه هى السمات التى يرى أغلب العلماء صرف النظر عنها فى الحكم على الشخصية وقياسها.

ب- سمات وجدانية وإنفعالية : الحالة المزاجية، الاستقرار الانفعالى، ضبط النفس سرعة الاحتياج، درجة الدفاعية، من هذه السمات ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكوين الجهازين العصبى والغدى للفرد ومنها ما ينشأ من عملية التطبيع الاجتماعى للفرد كمستوى القلق والعدوان والشعور بالذنب.

ج- سمات دافعية : كالرغبة والميول والاتجاهات والعواطف والمعتقدات والقيم، وهذه قد تكون شعورية أو لاشعورية.

د- سمات اجتماعية : الحساسية للمشكلات الاجتماعية، الاشتراك فى النشاط الاجتماعى، موقف الفرد من السلطة ومن القيم الاجتماعية، ميله إلى السيطرة أو الخضوع، إلى التعاون أو التراحم، إلى المسالمة أو العدوان، إلى الاكتفاء الذاتى أو الاعتماد على الغير، كذلك السمات الخلقية كالصدق أو الكذب، الأمانة أو الخداع.

(٤) أحمد عزت راجع، أصول علم النفس (الطبعة السابعة، القاهرة: دار الكتاب العربى، ١٩٨٦)، ص ٣٨١-٣٨٢.

هذا وتناول فيما يلي التصنيفات العامة لسمات الشخصية السابقة :

١- السمات العامة والخاصة :

يتشابه كل إنسان - دون ما ريب - مع بقية آدميين في جوانب معينة هي السمات العامة أو المشتركة، ولكنه - في الوقت ذاته - لا يشبه أى واحد منهم فى جوانب أخرى هي السمات الخاصة أو الفريدة.

والسمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد في حضارة معينة أو في حضارات كثيرة، وقد تشيع بين آدميين على وجه العموم، ومثالها فى المجال المعرفى الذكاء الذى يوجد - بدرجات - لدى جميع آدميين. أما السمات المشتركة للشخصية فمثالها السيطرة والانطواء والإتزان الوجدانى والاجتماعية وغيرها كثير. وللسمات المشتركة الشكل ذاته لدى كل شخص أى أنها توجد لدى الجميع ولكن بدرجات متفاوتة، فالفارق كمى وليس كيفياً^(١).

وتكون السمة مشتركة إذا كان الدليل على وجودها مستخرجاً من جمهور كبير من الناس. ومن خواص السمات المشتركة أنها موزعة توزيعاً اعتدالياً (على شكل منحني يشبه الجرس) أى أن ثلثي الأفراد تقريباً (أو بالتحديد ٢٦, ٦٨٪ منهم) يقعون فى المنتصف على متصل السمة، أى يحصلون على الدرجات الوسطى على مقياس هذه السمة (المتوسط + واحد انحراف معيارى)، بينما يحصل عدد أقل من الأفراد على درجات عليا أو دنيا على السمة، فى حين أن عدداً قليلاً جداً من الأشخاص يحصلون على درجات مرتفعة جداً أو منخفضة جداً على هذه السمة ويعنى هذا النوع من

(١) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩ .

التوزيع كذلك أن السمة المتحركة ذات توزيع مستمر متصل أى دون ثغرات أو تقطع^(١).

أما السمات الخاصة أو الفردية فهى تلك التى تخص فرداً ما بحيث لا يمكن أن نصف آخر بالطريقة ذاتها، وهى إما قدرات أو سمات دينامية.

وقد ذهب «البورت» على ضوء نظريته فى السمات إلى أن كل سمة تعد سمة فريدة تتميز فى قوتها واتجاهها ومجالها عن السمات الأخرى المشابهة الموجودة لدى الأفراد الآخرين^(٢).

ويؤكد «البورت» أنه ليس هناك فى الواقع أبداً شخصان لهما السمة ذاتها. ورغم ما قد يوجد من تشابهات فى تركيب السمة لدى أفراد مختلفين فإن الطريقة التى تعمل بها أى سمة بالذات لدى شخص معين يكون لها دائماً خصائص فريدة تميزها عن جميع السمات المشابهة لدى الأشخاص الآخرين، وهكذا فإن السمات جميعاً سمات فردية فريدة ولا تناسب سوى الفرد المتفرد^(٣).

ويرى «البورت» كذلك أن السمة الفردية هى وحدها التى يمكن أن نعلها سمة حقيقية وذلك لأسباب منها أن السمات توجد دائماً فى أفراد، وليست فى جماعة معينة، كما أنها تنمو وتصبح بمثابة استعداد دينامى فريد حسب خبرات كل فرد^(٤).

(١) المرجع السابق، ص ٧٢ .

(٢) لويس كامل مليكه وآخرون، الشخصية وقياسها (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩). ص ٢١٤ .

(٣) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٧٢ .

(٤) سيد محمد عنيى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٤ .

السمة المشتركة إذا ليست سمة حقيقية على الإطلاق بل إنها مجرد جانب صالح للقياس من السمات الفردية المعقدة^(١).

والمقياس العام للسمة المشتركة لا يمكنه ولن يمكنه أن يدرك الظلال الدقيقة للسمات لدى الأفراد، والتي نلاحظها في السمات الخاصة أو الفردية أو ما يسميه «البورت» باسم القابليات الشخصية، ويرى أن الأخيرة هي وحدها السمات الحقيقية وهي أكثر تصويراً لتركيب الشخصية، أما السمات المشتركة فهي شبه حقيقية، وعلى هذا يضع السمات المشتركة على مستوى أدنى من السمات الفردية^(٢).

ووجهة نظر «البورت» هذه لا يوافق عليها كثير من دارسي الشخصية وبخاصة الذين يستخدمون منهج التحليل العاملي في بحوثهم، ذلك أن العلم يهتم أولاً وبالدرجة الأولى بالجوانب العامة التي يشترك فيها الأدميون ويتشابهون، وهذا المدخل الأخير يساعد على إمكان إجراء القياس وعقد المقارنات، والقياس أمر أساسي في أي علم، والتقدم في بحوث الشخصية منوط بالبحث عن السمات المشتركة أكثر من السمات الفريدة.

٢- السمات الأساسية والسطحية :

من بين تصنيفات السمات تقسيمها إلى سمات مصدرية أو أساسية وسمات ظاهرية أو سطحية، وهو التصنيف الذي وضعه «ريموند كاتل»، والسمات السطحية هي تلك

(١) كالنن هول وجاردر لندزي، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج، وقدرى حفى، ولطفى فطيم، مراجعة لويس كامل مليكة (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧)، ص ٣٤٩.

(٢) سيد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٨-٢٦٠.

السمات التي يمكن ملاحظتها مباشرة وتظهر في العلاقات بين الأفراد، كما يتضح من طريقة الشخص في إنجاز عمل ما وفي الاستجابات للاستخبارات، وهي قريبة من مكان السطح في الشخصية، وتعد أكثر قابلية للتعديل تحت ضغط الظروف البيئية ومثالها المرح والحيوية والنشاط. السمات السطحية إذن هي تجمعات الظواهر أو الأحداث السلوكية التي يمكن ملاحظتها، وهي أقل ثباتاً، كما أنها مجرد سمات وصفية، ومن ثم فهي أقل أهمية من وجهة نظر «كاتل»^(١).

وتقابل السمات السطحية السمات الأساسية، ويرى «كاتل» أنها هي التكوينات الحقيقية الكامنة خلف السمات السطحية والتي تساعد على تحديد السلوك الإنساني وتفسيره، والسمات الأساسية ثابتة وذات أهمية بالغة، وهي المادة الكبرى الأساسية التي يقوم عالم النفس بدراستها، ويمكن أن تقسم إلى سمات تكوينية وسمات تشكلها البيئة : الأولى داخلية وذات أساس وراثي، والثانية تصدر عن البيئة وتتشكل بالأحداث التي تجري في البيئة التي يعيش فيها الفرد^(٢).

٣- السمات أحادية القطب مقابل ثنائية القطب :

تمثل السمات أحادية القطب بخط مستقيم يمتد من الصفر حتى درجة كبيرة، كالسمات الجسمانية (المورفولوجية والفيزيولوجية) والقدرات. ويمتد المدى من عدم وجود السمة من النوع الذي يقاس (الصفر) حتى أكبر قدر ممكن من هذه السمة^(٣).

(١) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤ .

(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة .

(٣) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٧٥ .

أما السمات ثنائية القطب فتمتد من قطب إلى قطب مقابل خلال نقطة الصفر والسمات المزاجية عادة ثنائية القطب، إذ نتحدث مثلاً عن المرح مقابل الاكتئاب، والسيطرة مقابل الخضوع، والهدوء في مقابل العصبية. وتقع نقطة الصفر في مكان تتوازن فيه الصفتان بدرجة متساوية بحيث لانستطيع أن نصف الفرد بأن لديه غلبة لواحدة منهما أو الأخرى^(١).

ونلاحظ كذلك أن الميول والاتجاهات ثنائية القطب، فهناك في الميول تفضيلات أو كراهيات لموضوعات الميل، فبعض الأفراد يفضلون الأنواع الميكانيكية من النشاط، بينما لا يفضلها آخرون، والاتجاهات كذلك ثنائية القطب، فإننا نفضل مؤسسة معينة أو نكون ضدها، ونتجه صوب تفضيل الحل السلمى للمنازعات أو نحو تفضيل الحرب^(٢).

٣- التحليل العاملى لسمات الشخصية :

المنهج العاملى منهج استقرائى إذ يتطور التحليل فيه من الجزئيات الكثيرة المختلفة إلى الكل العام الشامل الذى يفسرها جميعاً. وهو يهدف إلى الكشف عن العوامل المشتركة التى تؤثر فى أى عدد من الظواهر المختلفة، وينتهى إلى تلخيص المظاهر المتعددة التى يحللها إلى عدد قليل من العوامل، فهو بهذا المعنى يتحو نحو الإيجاز العلمى الدقيق^(٣).

وترجع أهمية استخدامه فى دراسة السمات إلى أنه يختزل عدداً هائلاً من السمات إلى عدد صغير نسبياً من العوامل الأساسية التى يمكن أن تستقل بعضها عن بعض،

(١) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٧٥.

(٢) المرجع السابق، ص ٧٦.

(٣) فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى (الطبعة الثالثة، القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٩)، ص ٤٩٢.

وبحث ينضوى تحت مصطلح سمة عدد هائل من الخصائص التي قد نطلق عليها كلمة سمات. (١)

فقد بين كل من «ألبرت» و«أديرت» Allport & Adbert أن عدد الكلمات التي تعبر عن السمات في اللغات المتحضرة يتراوح ما بين ٣٠٠٠، ٥٠٠٠ كلمة، ولا شك أن هذا التعدد الكبير للصفات التي يمكن أن تعبر عن سمات، يجعل وصف الشخصية أمراً غير ممكن على الإطلاق، ويحول دون الوصف السيكولوجي للشخصية عن طريق منهج السمات ولذا أستخدمت طريقة التحليل العامل حيث أنها تطبق مبدأ الإيجاز بالبحث عن العناصر الأساسية للشخصية، فتقدم لنا النظرية العاملية عدداً قليلاً من الأبعاد التي تصف الشخصية بطريقة موجزة، ويرى المحللون العاملون أن هذا المنهج سيؤدي بنا حتماً إلى أن نضع أيدينا على الخصائص الأساسية للطبيعة البشرية. (٢)

ومن الممكن استخراج العوامل الأساسية للشخصية من خلال أوساط متعددة وبواسطة طرق عديدة للقياس أهمها الاستخبارات وملاحظة السلوك والاختبارات الموضوعية والمقاييس الفيزيولوجية. إلا أن أكثر التطبيقات الشائعة للتحليل العامل في دراسة الشخصية هو تحليل الاستجابات لاختبارات الشخصية وأنواع أخرى من استقصاءات الورقة والقلم الذاتية. فمع تعدد الاختبارات التي تقيس أبعاد الشخصية فإن كثيراً من هذه الأبعاد غير مستقلة، حيث أن كثيراً من مقاييس الشخصية ذات الأسماء المختلفة تقيس نفس الشيء، والمشكلة هنا هي كيفية تحليل وتنظيم هذه

(٤) مصطفى فهمي، علم النفس الإكلينيكي (القاهرة: مكتبة مصر، ١٩٦٧)، ص ٦٦-٦٧.

(٣) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٩١.

المقاييس بطريقة ينتج عنها الأبعاد الأساسية الحقيقية للشخصية، والتحليل العاظمى هو الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا حيث تكون الأبعاد الأساسية للشخصية هي العوامل المتكررة التي يتم الحصول عليها من أساليب القياس المختلفة للأجزاء المختلفة من السكان بحيث يمكن القول أن هذا هو الإطار الأساسي أو هيكل الطبيعة البشرية.^(١)

وأهم المحللين العاملين في مجال الشخصية منذ بضعة عقود وحتى الآن هم «كاتل» و«أيزنك» و«جيلفورد»، ونبتاول فيما يلي العوامل الأساسية للشخصية كما حددها :

١- عوامل «جيلفورد»^(٢)

توصل «جيلفورد» بناء على دراسته العاملية إلى هوالم الشخصية الأساسية الآتية :

١- النشاط العام : يميز هذا العامل الشخص الملىء بالحياة سريعة الحركة سريع في العمل محب له، وأحياناً ما يكون مندفعاً.

٢- السيطرة : شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقات المواجهة، ينجذب إلى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية، ولا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه.

٣- الذكورة مقابل الأنوثة : وتزداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكورية، مهنية وغير مهنية، لا يستثار أنفعالياً وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو الشغز، تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

(١) Scott Ward and Thomas S. Robertson, Consumer Behaviour: Theoretical Sources (New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1973), P168

(٢) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣-١٦٦

٤- الثقة بالنفس مقابل مشاعر التقصص : يشعر بأن الآخرين يتقبلونه، واثق من نفسه يشعر بالكفاءة، جذاب من الناحية الاجتماعية، قانع بما لديه، غير متمركز حول ذاته.

٥- الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية : هادئ ومسترخ أكثر منه عصبي سريع التهيج، مستقر لا يتعب بسهولة، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه.

٦- الاجتماعية : يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، مفرم بمراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعياً، وغير خجول وليس حياً ولا معتزلاً.

٧- التأملية : الميل إلى التفكير التأملية، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية، لديه اتجاه تساؤلي واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.

٨- الاكتئاب : انفعالي ومنقبض أكثر منه مرحاً، ويؤدي ذلك إلى الهم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغير.

٩- الدورية مقابل الاستقرار : سهولة إثارة الانفعالات مع دوامها، ولذا فالدوري شخص ضحل وطفلي وتكثر لديه أحلام اليقظة.

١٠- الكبح مقابل الانطلاق والتهونية : الميل إلى كبح النفس وضبطها، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتمد على الحظ، يعتمد عليه، لا يأخذ الأمور هوناً ولا يستهين بها أو يستخفها.

١١- الموضوعية : ينظر إلى الأمور نظرة واقعية موضوعية، متيقظ لما يحدث في بيئته، ويمكنه أن ينكر ذاته، لا تحاصره الشكوك.

١٢- الوداعة : شخص ودود مسالم، مثابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوانية لديه، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه ويزدرى من حوله.

١٣- التعاون والتسامح : الشخص ذو الدرجة المنخفضة على هذه السمة لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء، قليل الثقة في الآخرين والركون إليهم، متمركز حول ذاته يرثى لها.

٢- عوامل «كاتل»^(١)،

توصل «كاتل» بمساعدة منهج التحليل العامل إلى تحديد ستة عشر عاملاً أساسياً في الشخصية، وهذه العوامل ثنائية القطب هي :

١- الانطلاق : (أو الشيزوثيرميا مقابل السيكوثيرميا) : ويتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب السيكوثيرميا بأنه اجتماعي صريح وسهل المعاشرة وعاداته تكيفية، بينما يتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب الشيزوثيرميا بأنه منعزل محافظ متصلب غير مكترث وحذر.

٢- الذكاء : وهذا العامل ليس هو - ببساطة - القدرة العقلية، ولكنه يمثل تلك التركيبة التي تربط بين الصفات العقلية وسمات الشخصية، وترتبط الدرجة المرتفعة على هذا العامل بصفات مثل مثابر، مفكر، مثقف، له ميول قوية.

٣- قوة الأنا : ويمثل هذا العامل الإتيان الانفعالي مقابل العصبية أو عدم النضج الانفعالي. ويحصل على الدرجة المرتفعة الشخص الناضج الثابت الواقعي دمث

(١) المرجع السابق، ص ١٧١-١٧٢

الخلق، المتحرر من الأعراض العصائية وهو كذلك واقعي بالنسبة لأمر الحياة، ليس لديه هموم ولا أعراض خاصة بتوهم المرض، هادئ صبور مثابر يعتمد عليه.

٤- السيطرة : ويمثل السيطرة وحب السيادة والعدوانية والخشونة وحب التنافس وكذلك الزعامة، والشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة واثق من نفسه مؤكد لها، لا يهتمه معارضة الناس له وعدم الإتفاق معهم، والقطب المقابل هو الخضوع والتواضع والذوق والإتفاق مع الناس.

٥- الاستبشار : ويقابل هذا العامل بين المبتهج المرح الإجتماعي الحيوي سريع الحركة ذي الدعابة المتحدث اللبق بوصفه قطباً وبين المكتئب العابس الجاد المتشائم المنعزل القلق الميال إلى الاستبطان متقلب المزاج في القطب المقابل. وهو غير العامل الأول هنا.

٦- قوة الأنا الأعلى : وهو يشبه الأنا الأعلى في التحليل النفسي، ويميز الشخص المثابر المتحمل للمسئولية والثابت انفعالياً، وطره المقابل ضعف المعايير الخلقية الداخلية وعدم المثابرة والتقلب.

٧- المغامرة : ويمثل الجرأة والمغامرة والإقدام وحب الاجتماع بالناس، مع ميل قوى إلى الجنس الآخر، ودود صريح واثق من نفسه، في مقابل صفات مثل الخجل والخجول والإنسحاب والإحجام والجمود والعدوانية.

٨- الطراوة : ويقابل هذا العامل بين قطبين أولهما : الحساسية والعقلية الجمالية الخيالية والإتكالية الأنشوية والنزعات الهستيرية، وثانيهما الصلابة والواقعية والأكتفاء الذاتي.

٩- التوجس : الميل إلى الشك والارتياب في الآخرين والغيرة منهم مقابل الثقة فيهم والتقبل لهم.

١٠- الاستقلال : ويميز هذا العامل الشخص ذا التفكير الواقعي العملي المستقل (غير الاتفاقي أو الاصطلاحي) في مقابل الشخص ذي المزاج الإجتراري والبهيمى المنطوى والذاهل ضيق الاهتمامات.

١١- الدهاء : ويقابل هذا العامل بين الدهاء والتبصر والفطنة وعناء الجمود، وبين السذاجة والخرق ونقص الاستبصار بالذات.

١٢- الاستهداف للذئب : وهو عامل ثنائى القطب يشير الميل إلى الشعور بالإثم والمخاوف والقلق والشك في مقابل الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتى.

١٣- التحرر : وهو عامل يقابل بين التحرر والمحافظة.

١٤- الاكتفاء الذاتى : الاعتماد على النفس وتقرير الشخص لأمره بنفسه فى مقابل مسايرة الجماعة وتقبل القيم السائدة فى المجتمع.

١٥- التحكم الذاتى فى العواطف : قوة ضبط النفس وتقبل المصائب الخلقية للجماعة بالإضافة إلى الطموح والمثابرة واحترام الغير فى مقابل ضعف ضبط الذات.

١٦- ضغط الدوافع : التوتر والقلق وسرعة الاستثارة فى مقابل الدرجة المنخفضة من ضغط الدوافع وشدتها.

٣- عوامل «أيزنك»^(١) :

يحدد «أيزنك» نتيجة لبحوثه خمسة عوامل راقية عريضة ذات أهمية عملية كبيرة في وصف الشخصية وهي :

١- عامل الانبساط : وهو عامل ثنائي القطب، يقابل بين الانبساط والانطواء، والمنبسط تكون كل رغباته واهتماماته موجهة نحو الناس والأشياء والطبيعة بينما تنحصر اهتمامات المنطوي في ذاته وفي مشاعره وإحساساته وأفكاره وخيالاته^(٢).

٢- عامل العصابية : العصابية / الإنزان الانفعالي، عامل ثنائي القطب يقابل بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي، وبين اختلال هذا التوافق أو العصابية، والعصابية ليست هي العصاب بل الاستعداد للإصابة به عن توفر شرط الانعصاب (الضغوط والمواقف العصبية).

٣- عامل الذهانية : ويوصف الشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة عليه بأنه بارد وعدواني وقاس، مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المغرب والمضاد للمجتمع.

٤- الذكاء .

٥- المحافظة مقابل التقدمية أو التحرر : وهو العامل الأساسي في الاتجاهات. وعلي الرغم من أن «أيزنك» والمدرسة الإنجليزية يعترفون بأهمية العاملين الآخرين (الذكاء والمحافظة) من حيث هي عوامل أساسية كامنة وراء الفروق الفردية الإنسانية فهم يتبعون ما اصطلح عليه كثير من الباحثين في معالجة القدرات والاتجاهات بوصفها مجالات منفصلة لا تدرج تحت عنوان الشخصية.

(١) المرجع السابق، ١٧٩ .

(٢) عبد الرحمن محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٣ .

٤ - قياس سمات الشخصية :

تعد الاختبارات أهم طرق قياس السمات أو الأبعاد الأساسية للشخصية، والاختبار هو نوع من المقابلة المقتنة، ويتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات التقريرية المطبوعة غالباً، يجيب عليها المستول بنفسه (بالكتابة غالباً، ولكن شفويًا أحياناً) في ضوء احتمالات أو فئات للإجابة محددة سلفاً، مثل نعم، لا، أو موافق، غير موافق، في موقف قياسى فردى أو جمعى، وتدور أسئلة الاختبار حول جوانب وجدانية انفعالية أو خاصة بالسلوك في المواقف الاجتماعية. ويجيب عليها المستول على أساس معرفته لمشاعره وانفعالاته وسلوكه الماضى أو الحاضر، وذلك بهدف الكشف عن جوانب معينة لدى الفرد، أو الحصول على معلومات خاصة عن شخصية فرد أو مجموعة من الأفراد، وتصحيح الإجابة وتفسير بطريقة موضوعية سلفاً. وقد يكون الاختبار أحادياً (بقيس سمة واحدة) أو متعدد الأبعاد (بقيس مجموعة من السمات في نفس الوقت).

وهناك العديد من الاختبارات التى تستخدم فى قياس سمات الشخصية، وسوف نتعرض لبعض منها فى الجزء الخاص بنظريات الشخصية وسلوك المستهلك. ونورد فيما يلى على سبيل المثال جزء من قائمة أيزنك للشخصية كأحد الاختبارات التى تقيس بعدين أساسيين من أبعاد الشخصية هما الانبساط. الانطواء، والعصابية.

- | لا | نعم | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - هل تحب الخروج من المنزل كثيراً. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - هل تقلقك أشياء مخيفة قد تحدث لك. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - هل تقلق على صحتك. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - هل تحتاج في أحيان كثيرة لأصدقاء يفهمونك لكي تشعر بالانسراح والارتياح. |

ثانياً : نظريات الشخصية وسلوك المستهلك :

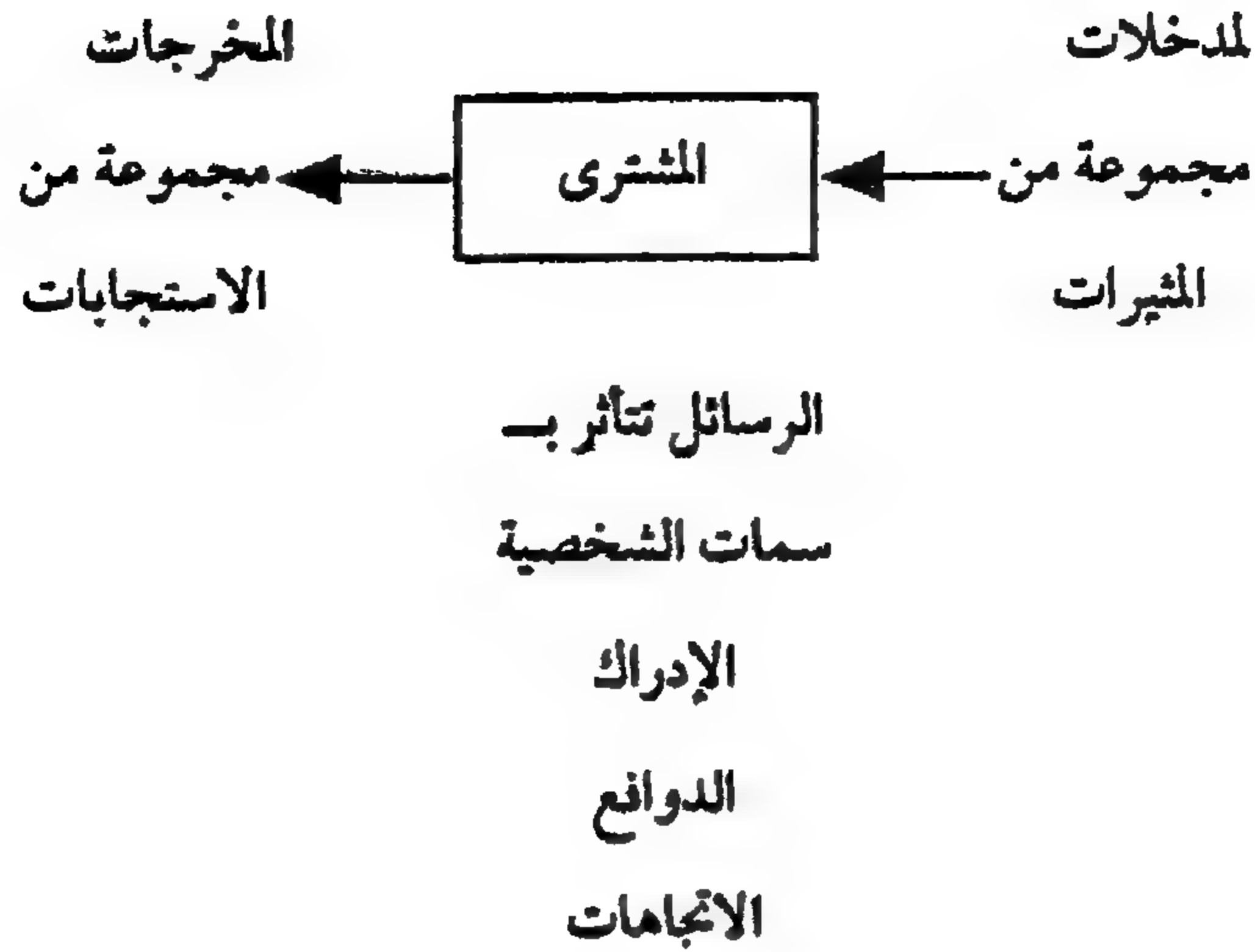
يعرف سلوك المستهلك بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد عند اختيار وشراء واستعمال السلع والخدمات لأشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهي أنشطة عقلية وعاطفية بالإضافة إلى كونها تصرفات مادية.⁽¹⁾

وسلوك المستهلك هو جزء من السلوك الإنساني وهذا يعني أن العوامل التي تؤثر على الأفراد في حياتهم اليومية تؤثر أيضاً على أنشطتهم الشرائية، سواء العوامل الداخلية كالتعلم والدوافع والشخصية، أو العوامل الخارجية كالقيود الاجتماعية. وفي الحقيقة فإنه غالباً ما يكون من الصعب وضع خط فاصل بين السلوك المتعلق بالاستهلاك ومظاهر السلوك الإنساني الأخرى. وهذا في صالح دراسة سلوك المستهلك حيث أن العلوم السلوكية قد درست السلوك الإنساني منذ فترة من الوقت ويمكن الاستفادة من نظريات هذه العلوم لدراسة وفهم سلوك المستهلك.

(1) William L. Wilkie, Consumer Behavior (New York: John Wiley Sons, Inc., 1990) P.12

وقد أثير حديثاً جدل حول الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك على أساس أنه عند تصرف الأفراد كمستهلكين فإن مظاهر معينة من سلوكهم تكون مميزة عن مظاهر السلوك الإنساني، وهذه المظاهر لم تتعرض لها نظريات ومفاهيم السلوك في العلوم الأخرى. وعلى هذا فإن التبنى الكامل لمثل هذه المفاهيم لن يوفر لنا الفهم الكامل للمستهلكين. وهذه النقطة لا تعني أنه لا ينبغي الاستعارة من العلوم السلوكية مرة أخرى. ولكنها تعني أنه يجب أن تتم دراسة دقيقة للنظريات والمفاهيم المتاحة في هذه العلوم والتي يمكن أن تكون مفيدة لفهم المستهلكين. ويجب تحديد درجة التعديل التي ينبغي القيام بها فيها حتي تصبح صالحة لهذا الفهم.

وهناك عدد من النظريات التي تناولت دراسة سلوك المستهلكين، تهتم كل نظرية منها بعدد من المتغيرات أو العوامل والعلاقة بينها في تفسير سلوك المستهلك، وتسعي النظريات المختلفة إلى تفسير سلوك المستهلك الذي يعتبر غامضاً إلى حد كبير، لقد لوحظ أنه رغم تعرض عدد من المستهلكين لنفس المؤثرات وب نفس طريقة التأثير وقنوات الاتصال أن سلوكهم الاستهلاكي ليس متشابهاً بالدرجة المتوقعة. كذلك لوحظ أن المستهلكين لسلعة أو خدمة معينة قد تأثروا بمؤثرات مختلفة وبوسائل تأثير وقنوات اتصال مختلفة. لذا أثير السؤال (ماذا يحدث؟). إن الإجابة علي هذا السؤال تتطلب دراسة ذات الإنشئان وكيفية تكوينها وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المختلفة، لقد أطلق علي ذات الإنسان لفظ الصندوق الأسود الذي تدخله مدخلات معينة وتخرج منه مخرجات معينة، ويمكن توضيح ذلك من خلال نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك شكل رقم (٩).



شكل رقم (٩)

نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك

المصدر : Peter M. Chisnall, Marketing: A Behavioural Analysis (England: Mc Graw Hill Company (UK) Limited, 1975), p.211 .

ووفقاً لهذا النموذج فالمشتري هو صندوق اسود تدخله مدخلات معينة ونخرج منه مخرجات معينة، والمخرجات هنا هي سلوك المستهلك، والمدخلات هي المتغيرات المختلفة التي تتفاعل مع التكوين النفسي للمستهلك ممثلاً في الشخصية والإدراك والدوافع والاتجاهات ويتج عنها سلوك معين.

ونتيجة لكون الصندوق الأسود شيئاً مظلماً من الصعب رؤية ما يحدث فيه، فقد سعت النظريات المختلفة لإلقاء الضوء على ما يحدث ومحاولة تفسيره، ومن هذه النظريات نظريات الشخصية.

وتختلف نظريات الشخصية عن بعضها البعض ولكنها تتفق في كونها تساعدنا علي فهم ما الذي يجعل الأفراد يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها، وهي نقطة هامة لمن يدرس سلوك المستهلك وذلك لتأثيرها القوي علي أنشطة التسويق والإعلان. ونستعرض فيما يلي نظريات الشخصية المختلفة وكيف تم استخدامها في دراسة سلوك المستهلك.

١- نظرية التحليل النفسي (فرويد) ^(١)

لعل نظرية «فرويد» في لنفس البشرية والتي تعرف بنظرية التحليل النفسي هي أشهر نظريات علم النفس، وقد كان فرويد أول من صور تفاعل العوامل الوراثية مع العوامل البيئية خاصة الاجتماعية وصراع هذه مع تلك وأثر ذلك في تكوين الشخصية ونموها، كما بين كيف تنشأ سمات الشخصية وكيف تتغير وكيف تنحرف نتيجة لهذا التفاعل والصراع. وهكذا تميز نظريته في الشخصية عن غيرها من النظريات بأنها لم تقنع بوصف سمات الشخصية بل حاولت تفسير نشأتها.

يري «فرويد» أن للشخصية جوانب ثلاثة هي: الهو والأنا والانا الأعلى.

١- الهو ID : هو طبيعة الإنسان الحيوانية قبل أن يتناولها المجتمع بالتحوير والتهديب وهو جانب لا شعوري عميق، ليس بينه وبين العالم الخارجي الواقعي صلة مباشرة، لذا فهو لا يعرف شيئاً عن الأخلاق والمعايير الاجتماعية ولا يعرف شيئاً عن الزمان والمكان.

٢- الأنا Ego : هو جانب من الشخصية يتكون بالتدريج من اتصال الطفل بالعالم

(١) أحمد عزت راجع، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٠ - ٤١٤.

الخارجي الواقعي عن طريق حراسه، فالأنا هو مركز الشعور والإدراك والتفكير والحكم والتبصر في العواقب، كما أنه المشرف علي أفعالنا الإرادية، أي المشرف علي الجهاز الحركي الإرادي؛ فعن طريقه تتحقق الدوافع أو لا تتحقق، ووظيفته هي التوفيق بين مطالب الهو والظروف الخارجية، فهو أداة التكيف للبيئة، أداة تقسيم الواقع وتكييف السلوك، وأنا هو ما نستطيع أن نسميه علي وجه التقريب بالشخصية الشعورية.

٣- **الأنا الأعلى Super Ego** : وهو من حيث تكوينه هو جملة القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ الخلقية التي يستخدمها الفرد في الحكم علي دوافعه وسلوكه، والتي يهتدي به في تفكيره وأفعاله، وأما من حيث هو قوة محركة فيمكن تعريفه بأنه استعداد لا شعوري دافع مانع رادع مكتسب على أساس من الخوف والحب والاحترام.

ومن هنا نرى أن الشخصية تنطوي على ثلاثة جوانب : جانب بيولوجي يمثله «الهو» وجانب سيكولوجي يمثله «الأنا» الذي هو مقر العمليات العقلية العليا والإرادة، وجانب اجتماعي يمثله «الأنا الأعلى» وهي جوانب ليست مستقلة بل في صراع دائم متبادل، فوظيفة «الأنا» هي التوفيق بين مطالب «الهو» ومطالب الواقع الخارجي ومطلب الضمير، وبعبارة أخرى فهو محط شد وجذب بين ثلاثة قوى عليه أن يرضيها جميعاً وأن يوفق بينها جميعاً.

وهذه الصورة الدينامية المتدافعة الجوانب للشخصية الإنسانية تعد من أهم ما أضافته مدرسة التحليل النفسي لا إلى نظرية الشخصية فحسب، بل وإلى علم النفس بصفة عامة.

وقد أثرت نظرية التحليل النفسي لفرويد ليس فقط علي علم النفس ولكن أيضاً علي الأدب والاجتماع والطب وكذلك علي التسويق. فقد كان لأفكار فرويد تأثير كبير علي دراسة سلوك المستهلك. فهو قد قضي علي فكرة الرجل الرشيد التي سادت في القرن التاسع عشر، حيث لم يعد هناك شك في أن كثيراً من سلوك المستهلك كجزء من السلوك الإنساني يتأثر وربما يتحدد بقوى غير منطقية لا شعورية قد لا يدركها المستهلك، وبهذا بدأت بحوث الدوافع في الظهور في دراسات سلوك المستهلك في محاولة لاكتشاف الدوافع اللاشعورية وراء سلوكه^(١).

وبالإضافة إلى نظرية «فرويد» بتركيزها على الدوافع اللاشعورية فقد استعار باحثو الدوافع عدة أساليب بحثية من علماء النفس وعلماء النفس الأكلينيكيين ومن أهم هذه الأساليب المقابلة المتعمقة واختبار تداعي المعنى عن طريق الكلمات واختبار إكمال الجمل واختبار بقع على الحبر لرورشاخ^(٢).

٢- نظرية «كارل يونج»^(٣)

كان «كارل يونج» أحد تلاميذ «فرويد» إلا أنه اختلف معه وانشق عنه مكوناً مدرسة خاصة في التحليل النفسي سماها بعلم النفس التحليلي.

ولقد اتفق «يونغ» في مدرسته مع «فرويد» في كثير من آراء مدرسة التحليل النفسي كاللاشعور والصراع النفسي والوظيفة النفسية للسلوك الإنساني، إلا أنه اختلف معه في بعض التفاصيل كاللاشعور الجمعي الذي نال كثيراً من التركيز عند «يونغ»

(1) Scott ward and Thomas S. Robertson. op. cit., P. 148.

(2) Ibid., P. 174.

(٣) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٩، ٢١٠.

وكالاتها الإنطوائية والانبساطية، وكفكرة القناع أو الشخصية العامة.

فيرى «يونج» أن هناك لا شعوراً جمعياً ورثناه عن البشرية التي انتهت إلينا تطورها الحالي. وأن اللاشعور الجمعي هو الذي يوجد بين التكوين النفسي لنا كبشر، فكان اللاشعور الجمعي هو المخلفات النفسية التي ورثناها عن أسلافنا من البشر وهو الذي يحمل لنا الحكمة والمعرفة والخبرة التي أتتنا عن الجذود كالحوف من الظلام والمجهول واستخدام الرموز في الأحلام التي نراها في نومنا.

واللاشعور الجمعي في نفس كل منا يقابل لا شعوره الخاص وهو الذي يتكون من ترسيبات وردود فعل الخبرات الخاصة التي يمر بها كل منا وهي بطبيعتها تختلف من فرد لآخر، ويرى «يونج» أن اللاشعور الجمعي أقوى تأثيراً في نفس الفرد وأخطر أثراً في تكوين شخصيته من لا شعوره الفردي أو الخاص، بل هو الذي يلون هذا اللاشعور الفردي وينضج عليها.

كما يرى «يونج» أن هناك اتجاهين تأخذهما النفس البشرية في موقفها وتعاملها مع غيرها: الاتجاه الانبساطي والاتجاه الإنطوائي. ففي الاتجاه الانبساطي يميل الفرد إلى أن يتعامل مع غيره وتكون له علاقات معه، أما الاتجاه الإنطوائي ففيه يميل الفرد إلى الإنطواء على نفسه والانعزال عن غيره. ويوجد الاتجاهان معاً في الشخصية الواحدة، إلا أن أحدهما يكون أكثر ظهوراً وسيادة نتيجة التكوين الخاص لللاشعور الشخصي المعين.

أما فكرة القناع فقد استعارها «يونج» من مصطلحات المسرح، وقصد بها في نظريته أن لكل منا قناعاً شخصياً يبدو به أمام الناس، وغالباً ما يكون مغايراً لحقيقته التي يعرفها هو عن نفسه، فكأنه يظهر بشخصية معينة ذات صفات معينة وتصرفات معينة وأخلاق

معينة أمام الناس، اتفاقاً مع تقاليد المجتمع، وتمشياً مع ما يرتضيه الناس، واستجابة لمقتضيات الواقع، وهذا خلاف شخصية الفرد الخاصة والتي يحاول إخفائها عن الآخرين خلف الواجهة الاجتماعية التي يظهر بها. فكان الفرد أمام الآخرين يقوم بتمثيل شخصية ليست هي حقيقته كما يقوم الممثل بتمثيل شخصية في رواية أو مسرحية. ومن هنا استعار «يونج» من المسرح فكرة القناع.

وتعد فكرة القناع أكثر أفكار «يونج» إثارة لاهتمام الماسوقين حيث أن مبيعات كثير من السلع ترجع بصورة كبيرة إن لم يكن كلية إلى رغبة الفرد في حماية وتجميل صورته الاجتماعية^(١).

٣- النظريات الاجتماعية

بدأ زملاء «فرويد» في الانشقاق عليه وتطوير نظريات خاصة بهم هي النظريات الاجتماعية، وعلي الرغم من أن أصحاب هذه النظريات لم يتفقوا تماماً في الرأي، إلا أنهم جميعاً اتفقوا في أن العلاقات الاجتماعية أساسية لتكوين وتطور الشخصية^(٢). ونعرض فيما يلي هذه النظريات الاجتماعية :

١) نظرية «أدler» Adler

تركز نظرية «أدler» علي أن إرادة القوة وإرادة التفوق وإرادة بلوغ الكمال وقهر الإحساس بالدونية أو بالنقص أو بالتصور هي الدافع الرئيسي لدى الإنسان وكان الإنسان في سعيه الدؤوب إنما يهدف إلى شيء واحد هو أن يكون محققاً لذاته في

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson. op. cit., P. 150.

(2) Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, Consumer Behavior (Fourth Edition; U.S.A. : Prentice Hall International Inc., 1991). P. 106.

مجتمعه أفضل ما يكون التحقيق، ويعطى «أدler» لشعور الفرد بالقصور الدور الأكبر في سعيه نحو القوة والسيطرة لتعويض هذا القصور ورد الاعتبار إلى الذات^(١). فالهدف الأساسي للفرد في الحياة هو التغلب على الشعور بالنقص الذي تكون أثناء الطفولة ولهذا فإن ما يشتريه الفرد من منازل وما يمتلكه من سيارات يكون لرغبته في الشعور بالتفوق والإحساس بشعور أقل من النقص بالنسبة للآخرين.

ب) نظرية «هاري ستاك سليفان» Harry Stack Sullivan^(٢)

تعد نظرية «سليفان» أكثر النظريات الاجتماعية تأكيداً على المضمون الاجتماعي في حياة الفرد، وعلى الرغم من أن «سليفان» أدرك أن الوراثة والنضج يؤثران على تكوين الشخصية، فهو يعتقد في أهمية التعلم عن طريق التفاعل الاجتماعي في تكوين الشخصية. فهو يرى أنه يمكن تحديد الشخصية حسب ردود فعل الفرد العينية والسرية تجاه الأفراد الآخرين في مواقف التفاعل الاجتماعي المتكررة في الحياة. فإن الفرد حتى وإن كان وحده يتأثر بخبراته السابقة مع الآخرين وتوقعاته لآرائهم عنه في المستقبل. ولا يشترط أن يكون الأفراد الآخرون أفراداً حقيقيين أو أحياء، فقد يتأثر الفرد بتعاليم فيلسوف مات من فترة طويلة أو شخصية تليفزيونية خيالية، كما تدور أحلام الفرد حول الأفراد الآخرين فهو يحلم بالنجاح الذي سيؤثر على الآخرين.

ج) نظرية «إريك إريكسون» Erik Erikson^(٣)

يرى «إريكسون» أن شخصية الفرد تتكون في طفولته المبكرة إلا أنه تحدث تغييرات

(١) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ٢١١.

(2) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 157.

(3) Ibid., PP. 159 - 161.

في الشخصية علي مدي حياة الفرد استجابة للأزمات التي يواجهها الفرد ويتأثر خلالها بالآخرين، وتتحدد الشخصية خلال هذه الأزمات بردود فعل الآخرين. ففي الوقت الذي احتفظ فيه «إريكسن» بكثير من الملامح الأساسية لنظرية التحليل النفسي التقليدية، فإنه قد تحول من التركيز الكلي علي السنوات الأولى من العمر وخصص اهتمام أكبر من المحللين السابقين للتطور المستمر في الشخصية خلال حياة الفرد.

ولما كان الكبار هم المستهلكين الأساسيين لمعظم السلع والخدمات. كما أنهم يشكلون معظم المشاهدين والمستمعين لكثير من وسائل الاتصال، فإن عمل «إريكسن» يرتبط بالتسويق علي الأقل بمثل ارتباط عمل «فرويد».

(د) نظرية «كارن هورني» Karen Horney

تري «كارن هورني» أن المفتاح المحدد للسلوك هو القلق العصبي المشتق من شعور الطفل بالعزلة في عالم عدواني، وأن تصرفات الوالدين تلعب الدور الرئيسي حيال قلق الأطفال، فعلى قدر الأمان الذي يمدون به الأطفال يتحدد القدر من القلق الأساسي الذي ينشأ لديهم. وللتغلب علي القلق فإن الطفل يتخذ اتجاهاً من ثلاث اتجاهات هي (١)

١- التحرك نحو الآخرين.

٢- التحرك بعيداً عن الآخرين.

٣- التحرك ضد الآخرين.

وبناء على ذلك قدمت «كارن هورني» ثلاثة أنماط للشخصية يمكن علي أساسها

(1) Ibid., P. 155.

تقسيم الأفراد وهي (١)

١- النمط المذعن

الأفراد المذعنون هم الذين يتحركون نحو الآخرين هم يرغبون في أن يكونوا محبوبين ومرغوبين، وهم يرون في الآخرين الحل لكثير من مشاكل الحياة، ويرغبون في الحماية والمساعدة والقيادة من الآخرين، ومثل هؤلاء الأفراد يميلون إلى تجنب الصراع مع الآخرين وإلى إخضاع أنفسهم لرغبة الآخرين، ومن القيم الهامة المرتبطة بالاتجاه الإذعاني الطيبة والتعاطف والحب والإيثار والتواضع.

ولما كانت كثير من أهداف المذعن ترتبط بقبوله في المجتمع فإنه يتكيف مع أشكال السلوك المقبولة في المجتمع.

٢- النمط المستقل :

الأفراد المستقلون هم الذين يتحركون بعيداً عن الآخرين، وهم يرغبون في الاستقلال والكفاية الذاتية والتحرر من الالتزامات ولا يرغبون في تأثير أحد عليهم، ويحل العقل والمنطق عندهم محل المشاعر، ويعتبرون أنفسهم بصورة أو أخرى مميزين ومنفردين عن الآخرين، وأنهم يمتلكون قدرات معينة يمكن تمييزها دون حاجة منهم لعرض أنفسهم على الآخرين.

٣- النمط العدواني :

الأفراد العدواني هم الذين يتحركون ضد الآخرين، ويرغبون في التفوق وتحقيق

(1) Joel B. Cohen, (The Role of Personality in Consumer Behavior), In : Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, Perspectives in Consumer Behavior, Joel (Illinois : Scott Foresman and Company 1968), PP. 225 - 226.

النجاح والمكان والحصول على إعجاب الآخرين، وهم يرون في الأفراد الآخرين منافسين لهم، ويجاهدون لتحقيق السيطرة على عواطفهم حيث يرون أن كل فرد مدفوع بمصلحته الشخصية وأن العواطف ما هي إلا غطاء لأهدافه الخفية.

وقد أثارت نظرية «كارن هورنى» اهتمام أحد باحثى سلوك المستهلك وهو «جويل كوهين» Joel Cohen الذى قام بوضع اختبار للشخصية على أساسها وهو اختبار والذى يقيس ثلاث سمات للشخصية هي الإذعان والاستقلال والعدوانية، ثم (CAD) قام «كوهين» بدراسة لبحث العلاقة بين هذه السمات وسلوك المستهلك نعرضها فيما يلى :

دراسة «جويل كوهين» Joel Cohen ^(١)

كان هدف هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين سمات الشخصية الثلاث وهي الإذعان والاستقلال والعدوانية وبين سلوك المستهلك المتمثل هنا فى تكرار استخدام المنتجات محل الدراسة والماركات المفضلة منها، وكانت المنتجات محل الدراسة هي السجائر والقمصان الرجالي ومزيلات العرق الرجالي وممعجون الأسنان وأذوية الصداغ وصابون التواليت والعطور ولوسيون الحلاقة والشاى والنيذ والبيرة ومنتجات إنقاص الوزن.

وقد تكونت عينة البحث من ١٥٧ طالباً يدرسون إدارة الأعمال فى إحدى الكليات الأمريكية، وقد طبق عليهم اختبار (CAD) للشخصية وقائمة استقصاء عن مدى استخدام المنتجات محل الدراسة والماركات المفضلة منها.

(١) Ibid., PP. 220 - 234.

ثم قسم الطلاب إلى مجموعتين بالنسبة لكل سمة من سمات الشخصية الثلاث، وهما المجموعة ذات الدرجات المرتفعة من هذه السمة والمجموعة ذات الدرجات المنخفضة ثم حددت الاختلافات بين هاتين المجموعتين في تكرار استخدام كل منتج من المنتجات محل الدراسة و«الماركات» المفضلة منها.

وقد أكدت نتائج دراسة «كوهين» نظرية «كارن هورنى»، حيث كان من نتائجها ارتفاع معدل استخدام المذعنين والعدوانيين لمنتجات العناية الشخصية (مزيلات العرق - صابون التواليت - لوسيون الحلاقة - معجون الأسنان - الكولونيا)، الأمر الذى يعكس اهتمامهم بالآخرين، أما العدوانى فيستخدمها لتسهيل قدرته على التفاعل مع الآخرين، ويختار منها «الماركات» الأكثر تميزاً لتحقيق تميزه بمجرد لقائه مع الآخرين، أما الأفراد المستقلون فلا يكثر استخدامهم لهذه المنتجات لأنهم أقل اهتماماً بآراء الآخرين فيهم.

وبالنسبة لأدوية الصداع على وجه الخصوص فقد أظهرت الدراسة أن الأفراد مرتفعى الإذعان يستخدمون أسبرين «باير» أكثر من أى «ماركة» أخرى مقارنة بالأفراد منخفضى الإذعان، ١٣٪ فقط من المستقصى منهم المذعنين يستخدمون ماركة أخرى من الاسبرين مقارنة بـ ٢٣٪ من العدوانيين، ٢١٪ من المستقلين.

وقد يرجع ذلك إلى تفضيل الأفراد المذعنين للأمان الذى تعطيه «الماركة» المشهورة أكثر من العدوانيين والمستقلين.

هـ - نظرية «دافيد ريزمان» David Reisman

يقسم «ريزمان» Reisman الأفراد إلى ثلاثة أنماط من الشخصية الاجتماعية هي⁽¹⁾:

١- الموجهون بالتقليد

وهم مقيدون بمجموعة صارمة من القواعد التي تحكم سلوكهم ترجع عادة إلى معتقدات دينية قوية، تصف للأفراد ما الذي ينبغي عمله في مختلف الظروف، وتتسم مجتمعاتهم بالبطء العام في التغيير، والاعتماد على الأسرة، ودرجة منخفضة جداً من التحول الاجتماعي، وشبكة ضيقة من القيم.

٢- الموجهون داخلياً :

قيمهم ومعاييرهم الداخلية هي المرشد لسلوكهم وذلك في مجتمع سريع التغيير ويتسم بالتصنيع والتقسيم المتزايد للعمل وتقسيم المجتمع إلى طبقات أكثر وأمن أقل للفرد.

٣- الموجهون بالآخرين :

وهم يعتمدون على الأشخاص المحيطين بهم لإعطائهم التوجيهات لأعمالهم، وهم يوجهون سلوكهم بما يضمن لهم التقدير والقبول من الآخرين، وذلك في عصر الميكانيكية والعقول الالكترونية وغيرها من الأشياء مرتفعة الآلية. هذا ويلاحظ هنا التشابه بين سلوك الموجه داخلياً بمفهوم «يونج» للمنطوي، وسلوك الموجه بالآخرين بمفهومه للمنبسط.

(1) Harold H. Kassarian, Social Character and Differential Preference for Mass Communication. in : Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson. Op. Cit., P. 262.

ويرى «ريزمان» أن المجتمع الأمريكي قد تحول من التوجيه بالتقاليد إلى التوجيه الداخلي، وأنه يتحول الآن إلى التوجيه بالآخرين، وأن هذا التحول له تأثير على سلوك المستهلكين، حيث أنه في المجتمعات الموجهة بالتقاليد يلبس الأفراد ويأكلون ويشربون وفقاً لما تمليه التقاليد، أما في المجتمعات الموجهة داخلياً فيحدد استهلاك السلع والخدمات بما يضيفه هذا الاستهلاك إلى منفعة الفرد، ولكن في المجتمعات الموجهة بالآخرين يحدد الاستهلاك بما يضيفه إلى القبول الاجتماعي للفرد ومكانته في مجتمعه.

ويضيف «ريزمان» أن بقاء التحول من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين يعني أنه إلى الآن ولفترة قادمة يمكن تقسيم المستهلكين وفقاً لأسلوبين للحياة هما التوجيه الداخلي والتوجيه بالآخرين.

واستناداً إلى نظرية «ريزمان» أجرى عدد من الدراسات في مجال سلوك المستهلك فقام «دورنيوش وهيكممان» Dornbusch and Hickman سنة ١٩٥٩ بتحليل لإعلانات سلع المستهلك خلال عشرين سنة وتوصلوا إلى أن هناك تحولاً واضحاً فيها من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين، وتوصل «والترود كاسارجين» Waltraud Kassarjian سنة ١٩٦٢ إلى أن الأفراد المولودين في بلاد أجنبية وهؤلاء الذين نشأوا في مدن صغيرة يميلون إلى أن يكونوا موجهين داخلياً بينما الأفراد من المناطق الحضرية يميلون إلى أن يكونوا موجهين بالآخرين، وأن الطلاب الذين يدرسون العلوم الطبيعية موجهين داخلياً أكثر من الطلاب الذين يدرسون إدارة الأعمال^(١).

(1) Harold H. Kassarjian, Personality and Consumer Behavior : A review Journal of Marketing Research; (Vol. VIII, November 1971), P. 414.

وقد توصل « والترود كاسارجيان » Waltraud Kassarian و« ريتشارد سترز » Richard Centers سنة ١٩٦٢ إلى أن الأشخاص الأصغر سناً موجهون بالآخرين أكثر من الأشخاص الأكبر سناً.

ولم يجد « جروين » Gruen سنة ١٩٦٠ علاقة بين التوجيه الداخلي بالآخرين وتفضيل المتغيرات الجديدة، بينما توصل « أرندت » Arndt سنة ١٩٦٧، و« باريان » و« سانداج » و« كاسارجيان » Barban Sandage and Kassarian سنة ١٩٧٠ إلى وجود علاقة ضعيفة بين التجديد والشخصية الاجتماعية^(١).

ومع ذلك فقد توصل « دونيللي » Donnelly سنة ١٩٧٠ إلى وجود علاقة بين قبول ربات البيوت للتجديد والشخصية الاجتماعية، فقد أشارت نتائج دراسته إلى أن ربات البيوت الموجهات بالآخرين أقل ميلاً إلى تجربة هذه المتغيرات^(٢).

وقد توصل « لينتون » و« جراهام » Linton and Graham سنة ١٩٥٩ إلى أن الأفراد الموجهين داخلياً أقل قابلية للإقناع من الأفراد الموجهين بالآخرين، كذلك توصل « سترز » و« هورowitz » Centers and Horowitz سنة ١٩٦٣ إلى أن الأفراد الموجهين بالآخرين أكثر قابلية للتأثير الاجتماعي من الأفراد الموجهين داخلياً^(٣).

وأخيراً نعرض بشيء من التفصيل الدراسة التي قام بها « هارولد كاسارجيان » Harold Kassarian سنة ١٩٦٥ لاختبار ما إذا كان هناك اختلاف بين نمط الشخصية الاجتماعية (التوجيه الداخلي - التوجيه بالآخرين) في الإعلانات المفضلة لديهم.

(1) Id.

(2) Scott Ward and Thomas S. Rkoberston. Op . Cit., P. 187.

(3) Harold . Kassarian, Op. Cit., P. 187.

دراسة «هارولد كاسارجيان» Harold Kassarian⁽¹⁾

كانت فروض هذه الدراسة :

١- أن الأشخاص الموجهين داخلياً والموجهين بالآخرين سيظهرون تفضيلاً مختلفاً للإعلانات التي صممت لإغراء هذين النمطين من الشخصية الاجتماعية.

٢- أن الموجهين بالآخرين يعرضون أنفسهم لوسائل الاتصال على نطاق واسع بدرجة أكبر من الموجهين داخلياً.

وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ طالب يدرسون إدارة الأعمال وقد طبق عليهم أولاً مقياس التفضيل الاجتماعي الذي وضعه «والترود كاسارجيان» Waltraud Kassarian سنة ١٩٦٢ لقياس التوجيه (الداخلي - بالآخرين)، وبناء عليه تم تحديد الأشخاص الموجهين داخلياً والموجهين بالآخرين، ثم عرض على المستقصى منهم ٢٨ زوجاً من الإعلانات، أحدهما به إغراء موجه داخلياً والآخر إغراء موجه بالآخرين وذلك لمجموعة من المنتجات منها أسبرين «باير» وكاميرا «كوداك» وآلة كتابة (IBM)، وكان المطلوب من المستقصى منهم اختيار الإعلانات المفضلة لهم من كل زوج من أزواج الإعلانات المعروضة عليهم، ثم تم جميع بيانات من المستقصى منهم عن عدد الساعات التي يقضونها في قراءة الصحف والمجلات والاستماع إلى الراديو ومشاهدة التليفزيون، وما هي المجلات والصحف التي يقرأونها، وبرامج الإذاعة والتليفزيون المفضلة لديهم.

(1) Harold K. Kassarian, (Social Character and Differential Preference for Mass Communication), In : Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, Op. Cit., PP. 261 - 269.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأشخاص الموجهين بالآخرين فضلوا الإعلانات الموجهة بالآخرين، بينما أظهر الأشخاص الموجهون داخلياً تفضيلاً للإعلانات الموجهة داخلياً وبهذا ثبتت صحة الفرض الأول، أما بالنسبة للفرض الثاني فقد كانت الاختلافات بين المجموعة الموجهة بالآخرين والمجموعة الموجهة داخلياً في التعرض لوسائل الاتصال على نطاق واسع في المحتوى المفضل منها غير جوهرية.

٤- نظريات المثير والاستجابة :

ترجع نظريات المثير والاستجابة الخاصة بالشخصية إلى إسهامات أصحاب نظريات التعلم البارزين مثل «بافلوف» Pavlov و«سكينر» Skin ner و«هل» Hull وعلى الرغم من وجود اختلافات بين نظرياتهم، فإن هناك اتفاق بينهم على أن الشخصية هي مجموعة من الاستجابات المعتادة المكتسبة عبر الزمن تجاه مثيرات معينة وعامة، ويعتقد أصحاب نظريات التعلم أن أنماط السلوك المعقدة والاتجاهات وما إلى ذلك يتم تعلمها من مواقف المثير والاستجابة المدعمة سواء تدعيمها إيجابياً أو سلبياً^(١).

وتتم عملية التعلم طبقاً للنموذج الآتي : مؤثر - استجابة - تأييد، ويقصد بالمؤثر أى دافع خارجى أو داخلى يحرك الفرد نحو اتخاذ سلوك (استجابة) معين. فإذا كانت نتيجة هذه الاستجابة مرضية فإن فرصة تكرارها ترتفع إذا ما تكرر الموقف والعكس صحيح. وبلغت التسويق قد يؤثر على المستهلك مؤثر خارجى مثل مشاهدة إعلان فى التلفزيون عن سلعة معينة. قد يحرك هذا دافع داخلى يجعله يشعر بحاجة تحتاج

(1) David L. Loudon and Albert J. Della Bitta. Consumer Behavior : Concepts and Applications (Second Edition, New York : Mc Graw - Hill) Inc., 1984). P. 502.

لإشباع. يترتب على هذا إتخاذ قرار بشراء السلعة (استجابة) وقد ينتج عن شراء واستهلاك السلعة رضا المستهلك مما يترتب عليه تأييد الاستجابة، وإذا ظهرت الحاجة مرة أخرى فإن الاستجابة التي قام بها سوف يكررها^(١).

وقد أجريت عدة دراسات في التسويق استخدمت فيها نظريات التعلم منها دراسات تطوير وتطوير ظاهرة ولاء المستهلك لسلعة أو خدمة معينة أو متفد توزيع معين. كذلك دراسة التأثير الإعلاني على المستهلك.

هذا وعلى الرغم من أن نظريات التعلم تمثل مدخلاً جيداً لدراسة الشخصية مدعماً بشير من الدراسات والتجارب الميدانية، إلا أنه لم تجر دراسات لسلوك المستهلك بحثت العلاقة بين مفاهيم المثير والاستجابة للشخصية والسلوك الشرائي.

٥. نظرية هنري موراي Henry Murray^(٢) :

وفقاً لنظرية «موراي» Murray فإن كل فرد لديه مجموعة من الحاجات النفسية الداخلية، وأن تفاعل هذه الحاجات مع الضغوط البيئية ينتج عنه سلوك المستهلك، ويختلف الأفراد في الأولوية التي يشبعون بها هذه الحاجات.

وهذه الحاجات هي :

١- الإنجاز : قيام الفرد بأفضل ما عنده وإتمام شيء ذو أهمية كبيرة.

٢- الخضوع : قبول قيادة الآخرين له.

٣- الاستعراض : التحدث عن الإنجازات الشخصية.

(١) أمين فؤاد الضرعاني، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٠.

٤- الاستقلال الذاتى : القدرة على التحرك حسب الرغبة وقول ما يفكر فيه عن الأشياء.

٥- التسواد: الولاء للأصدقاء، وعقد صداقات عديدة.

٦- التأمل الذاتى : تحليل الدوافع والمشاعر وتحليل سلوك الآخرين.

٧- السيطرة : قيادة المجموعات التى ينتمى إليها الفرد وتحديد الآخرين كيفية القيام بأعمالهم.

٨- لوم الذات : الشعور أنه أقل من الآخرين فى أغلب الجوانب، والشعور بالذنب عند ارتكاب خطأ.

٩- التغيير : عمل الأشياء الجديدة والمختلفة، والمشاركة فى البدع والموضات الجديدة.

١٠- العدوان : مهاجمة وجهات النظر المخالفة.

١١- الميل إلى الجنس الآخر.

وترجع أهمية قائمة الحاجات السابقة فى دراسات سلوك المستهلك إلى أنها تشكل الأساس لقائمة أدواردز للتفضيل الشخصى، والتى تعد أكثر اختبارات الشخصية التى استخدمها باحثو سلوك المستهلك للربط بين خصائص الشخصية والقرارات الشرائية واختيار الماركة.

٦- نظرية السمات :

تعتبر نظرية السمات أكثر نظريات الشخصية التى تم استخدامها لوصف سلوك المستهلك، ومدخل هذه النظريات كمى أو تجريبى بصفة أساسية، وقد نشأ من التعقيدات الكمية للأساليب الإحصائية وتكنولوجيا الكمبيوتر.

وجوهر هذه النظرية أن الشخصية تتكون من مجموعة من السمات أو العوامل بعضها عام والآخر محدد بالنسبة لموقف معين أو اختبار.

وتركز هذه النظرية على فهم شخصية الفرد والحكم عليها من خلال التعرف على سماته باعتبار أن الشخصية هي المجموع الكلي لما لدى الفرد من سمات تميزه عن غيره وتحدد سلوكه في المواقف المختلفة، وحاول البعض تحديد السمات من حيث السمات العامة، في حين أن فريقاً آخر نظر إليها من حيث السمات الخاصة. وقد أدت صعوبة تحديد السمات إلى الالتجاء إلى طريقة التحليل العاملي لتتأجج اختبار الشخصية لمعرفة السمات الأساسية للفرد.

وقد حظى موضوع العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك باهتمام الباحثين في الخارج منذ الخمسينات حيث أجرى العديد من الدراسات لتحديد تأثير اختلافات الشخصية على سلوك المستهلك، تم فيها الربط بين درجات المستقصى منهم على اختبارات قياسية للشخصية وجوانب مختلفة من سلوك المستهلك، وبهذا ظهرت مجموعة من الدراسات في التسويق تشترك في هدف واحد وهو التنبؤ بسلوك المستهلك عن طريق استعمال مقاييس الشخصية، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى المجموعات الآتية :

١- الشخصية واختيار المنتج أو الماركة.

٢- الشخصية والميل إلى التجديد.

٣- الشخصية والقابلية للإقتناع.

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

١. الشخصية واختيار المنتج أو الماركة

قادت الكتابات الكثيرة عن الشخصية في علم النفس والعلوم السلوكية الأخرى كثير من الباحثين في التسويق إلى افتراض أن سمات الشخصية يجب أن تتنبأ بالماركة المفضلة أو المتجر المفضل وأنواع أخرى من نشاط المشتري، ومن هؤلاء «مارتينو» Martineau الذي افترض أن هناك علاقة بين نمط الشخصية والسلوك الشرائي للسيارات ونعرض فيما يلي هذه الدراسة :

أ- دراسة «بيير مارتينو» Pierre Martineau^(١)

افترض «مارتينو» Martineau أن هناك علاق بين نمط الشخصية واختيار السيارة والاهتمام بتوافر خصائص معينة فيها، فقد افترض أن أنماط الشخصية الثلاثة وهي المتحفظ والاجتماعي ومحب الظهور تؤدي إلى اختلافات في السلوك الشرائي للسيارات، وإن أي قرار أو إختيار للمشتري هو تعبير عن شخصيته، وعلى هذا فقد قسم مستهلكي السيارات حسب أنماط الشخصية الآتية :

١- النمط المحافظ : ويركز هذا النمط في شرائه على الناحية الإقتصادية في السيارة أكثر من الاهتمام بمظهرها.

٢- النمط الإجتماعي : وهذا النمط يسبح عن جمال المظهر في السيارة ولكن دون مبالغة، واهتمامهم بالناحية الفنية في السيارة أقل من اهتمام المحافظين.

٣- النمط المحب للظهور : ويرغب الأفراد من هذا النمط أن يكونوا مختلفين وأن

(1) Pierre Martineau, Motivation in Advertising (New York : McGraw - Hill Book Company Inc., 1957), PP. 66 - 73.

يكونوا موضع الاهتمام ولكن بطرق مختلفة، ولذلك يمكن تقسيم هذا النمط إلى :

(أ) المتألق : وهو الشخص الذي يبحث عن الأحسن والأعلى في كل شيء وتضم هذه الفئة أيضاً الأفراد الذين يرغبون في إثبات أن يمكنهم شراء سيارات كبيرة وغالية مثل غيرهم كالزئوج مثلاً.

(ب) النمط الذي يرى نفسه متميزاً عن غيره : ولذلك فهو يبحث في السيارة عما يحقق له هذا التميز، وهذا النمط هو أول المشتري للموديلات الحديثة.

(ج) النمط الشبابي : وليس المقصود هنا من هم في سن الشباب فقط، ولكن الشخص من أى سن الذي يحاول إظهار شبابه من خلال مظهر سيارته والطريقة التي يقودها بها.

وقد سار فرانكلين إيفانز Franklin Evans خطوة خلف «مارتينو» وقام بدراسة لتحديد ما إذا كان إختيار ماركة السيارة يعكس شخصية مالكيها، وفيما يلي عرض لدراسته.

(ب) دراسة فرانكلين إيفانز Franklin Evans^(١)

أجريت هذه الدراسة لإختبار قدرة عوامل الشخصية على التمييز بين ملاك اثنين من أكثر السيارات مبيعاً في ذلك الوقت وهما الفورد والشيفروليه والنوعان تقريباً بديلان من حيث الأسعار والموديلات، وتكونت عينة البحث من ٧١ من ملاك الفورد، ٦٩ من

(1) Franklin B. Evans, "Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice : Ford versus Chevrolet, The Journal of Business, (Volume 32, October 1959), PP. 340 - 369.

ملاك الشيفرولية، وقد طبق عليهم اختبار ادواردز للتفضيل الشخصي الذي يقيس حاجات الشخصية التي وضعها «موراى» وهى الإنجاز - الخضوع - الاستعراض - الاستقلال الذاتى - التواد - التأمل الذاتى - السيطرة - لوم الذات - التغيير - العدوان - الميل إلى الجنس الآخر.

وكانت نتيجة هذه الدراسة أن حاجات الشخصية التى تم قياسها لها قيمة منخفضة فى التنبؤ ما إذا كان الفرد يمتلك سيارة فورد أو شيفرولية، حيث لم تسفر الدراسة عن فروق جوهرية بين ملاك الفورد والشيفرولية فى حاجات الشخصية المقاسة.

ج- دراسة رالف وستفول Ralph West Fall⁽¹⁾

وهى دراسة أخرى عن السيارات وكان فرض الدراسة أن هناك اختلافاً فى شخصية ملاك ثلاثة أشكال من السيارات وهى العادية والصغيرة والمكشوفة، وتكونت عينة البحث من ٢٣١ طالباً من طلاب الجامعة الذين يمتلكون أحد أشكال السيارات الثلاثة المختارة، وقد طبق عليهم جدول ثرستون للمزاج وهو اختبار للشخصية يقيس السمات الآتية :

١- السرعة : وصاحب الدرجة المرتفعة على هذه السمة يقوم بكل شئء بسرعة حتى لو لم تكن هناك ضرورة لذلك.

٢- النشاط : والدرجة المرتفعة هنا تشير إلى أن الشخص يستمتع بالرياضة السريعة والعمل الذى يتطلب استخدام الأيدي أو الأدوات والوظائف خارج المكتب.

(1) Ralp Westfall, "Psychological Factors in Perdicting Product Choice", Journal of Marketing. (Vol. 26, April 1962), PP. 34 - 40.

٣- الاندفع : وصاحب الدرجة المرتفعة على هذه السمة يحب أن يستغل الفرص ويستطيع اتخاذ القرارات بسرعة.

٤- السيطرة : والدرجة المرتفعة هنا تظهر القدرة على أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية والاستمتاع بتنظيم الأنشطة الإجتماعية والترويج للمشروعات الجديدة وإقناع الآخرين.

٥- الاستقرار : والدرجة المرتفعة هنا تشير إلى هدوء صاحبها في الأزمات، وأنه يمكن أن يتجاوز عن أزعاجه أثناء المذاكرة أو العمل.

٦- الإجتماعية : وهي الأستمتاع بصحبة الآخرين وتكوين صداقات بسهولة وصاحب الدرجة المرتفعة هنا عطوف ومتعاون ومتوافق في علاقاته مع الآخرين.

٧- التأمل : وصاحب الدرجة المرتفعة على هذه السمة مولع بالتفكير التأملى ويستمتع بالتعامل مع المسائل النظرية أكثر من العملية، ويفضل العمل بمفرده بمواد تتطلب تفكيراً والتفاصيل الدقيقة.

وكانت نتيجة هذه الدراسة أن هناك اختلافات في الشخصية بين ملاك السيارات المكشوفة من ناحية وملاك السيارات العادية والصغيرة من ناحية أخرى، فالأفراد ذوو الدرجات المرتفعة على سمات السرعة والنشاط والاندفاع والسيطرة والإجتماعية أكثر ميلاً لشراء السيارات المكشوفة.

تناولنا في الفقرات السابقة الدراسات التي بحثت العلاقة بين سمات الشخصية واختيار المنتج أو «الماركة» بالنسبة للسيارات، ونستكمل في الفقرات التالية الدراسات

التي تناولت هذه العلاقة بالنسبة لأنواع مختلفة من السلع.

د - دراسة موريس جوتليب Morris Gottlieb⁽¹⁾

وهدف الدراسة هو اكتشاف الاختلاف بين مستعملي مضادات الحموضة والغير مستعملين لها، وما إذا كان هناك اختلاف بين المستعملين لها بانتظام عن الغير مستعملين لها بانتظام، وقد تكونت عينة البحث من ٢٠ رجلاً.

وكانت نتيجة هذه الدراسة بالنسبة للعوامل الديموجرافية أن الاستعمال الأكبر في مستويات التعليم الأقل.

ولما كان استعمال هذا النوع من الأدوية هو موضوعاً شخصياً فقد كان من المتوقع أن يكون لمتغيرات الشخصية الفردية تأثير على استعمال مضادات الحموضة، وكان فرض الدراسة هنا : أن ثلاثة من سمات الشخصية، وهي توهيم المرض والالتزام والعقائية ترتبط باستعمال هذا الدواء.

وكانت نتائج الدراسة بالنسبة لمتغيرات الشخصية كما يلي :

١ - بالنسبة للمتغير الأول وهو توهيم المرض فقد ثبت من الدراسة أن إتجاه الفرد نحو صحته يؤثر على قراره باستعمال هذا الدواء، وإن الاستعمال يميل إلى أن يكون أعلى بين متوهمي المرض، وأن المستعملين بانتظام لمضاد الحموضة كانوا كلهم من متوهمي المرض.

٢ - بالنسبة للمتغير الثاني وهو الالتزام فقد اتضح من الدراسة أن الملتزمين أكثر

(1) Morris J. Gottlieb, "Segmentation by Personality Types", in James U. McNeal, Dimensions of Consumer Behavior (Second Edition; New York Meredith Corporation, 1969), pp. 135 - 145.

استعمالاً لمضاد الحموضة من الغير ملتزمين.

٣- بالنسبة للمتغير الثالث وهو العقابية، وهو ميل الأفراد إلى عقاب الذات، فقد أتضح أن العقابية لا ترتبط باستعمال هذا الدواء، حيث أن الأفراد العقابين أقل استعمالاً لمضاد الحموضة من الغير عقابين.

وهناك ملاحظة أخيرة على هذه الدراسة وهي أن الاختلاف في الاستعمال بين مجموعات الشخصية المختلفة ليس كبيراً مثل الاختلاف بين مجموعات السن والتعليم.

هـ - دراسة آرثر كوبون Arthur Koponen

وفي هذه الدراسة طبق كوبون Koponen اختبار التفضيل الشخصي لإدواردز مع جمع بيانات من ٩٠٠٠ فرد لدراسة العلاقة بين الشخصية والتدخين، وقد توصل إلى أن تدخين السجائر يرتبط إيجابياً بسمات الميل إلى الجنس الآخر، والعدوان والإنجاز والسيطرة بين الرجال، وسلبياً بسمات الخضوع والاكتئاب الذاتي والأرتباط كما وجد اختلافات في الشخصية بين مدخني السجائر بفلتر وبدون فلتر، وإن هذه الاختلافات أكثر وضوحاً في المدخنين بكثرة، حيث توصل إلى وجود علاقة بين سمات الاكتئاب الذاتي والإنجاز والاستقلال الذاتي والعدوان والتغيير والسيطرة، وتفضيل السجائر بدون فلتر. (١)

ويأخذ «كوهين» Cohen على «كوبون» Koponen أنه أخذ بعض الحرية بالنسبة لأسماء المقاييس المستخدمة في اختبار إدواردز للتفضيل الشخصي، فليس هناك مقياس للاكتئاب الذاتي في هذا الاختبار، وما إذا كان مقياس لوم الذات يمكن ترجمته إلى مثل

(1) Harold H. Kassarian, Op. Cit., P. 412.

هذا المضمون هو محل تساؤل، كما أن ترجمة مقياس التواد لإدواردز إلى الارتباط قد يعطى شعوراً مضللاً بالنسبة للمضمون الذي تم قياسه.^(١)

و- دراسة «تكر» Tucker و«بيتتر» Painter^(٢)

وقد أجريت هذه الدراسة على ١٠١ طالب يدرسون التسويق بجامعة تكساس واستخدم فيها البروفيل الشخصي لجوردون وهو اختبار للشخصية يقيس السمات الأربعة الآتية :

١- السيطرة : وتميز أولئك الذين يتخذون دوراً نشطاً في الجماعة، والذين يتميزون بالثقة والإصرار في العلاقات الاجتماعية بالآخرين، والذين يتخذون القرارات مستقلين عن غيرهم.

٢- المسئولية : وتميز الأشخاص الذين يقدرّون على الاستمرار في أي عمل يكلفون به، والذين يتميزون بالثابرة والتصميم والذين يمكن الاعتماد عليهم.

٣- الأثران الانفعالي : ويميز الأفراد الذين لا يعانون من أعراض القلق والتوتر العصبي والحساسية الزائدة، والذين يستطيعون تحمل مواقف الاحباط.

٤- الاجتماعية : وتميز الأفراد الذين يحبون مخالطة الناس والعمل معهم ويرغبون في مزيد من الاتصالات الاجتماعية.

(1) Joel B. Cohen. "The Role of Personality in Consumer Behavior", In : Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 223.

(2) W. T. Tucker and John J. Painter, "Personality and Product Use", Journal of Applied Psychology, (Volume 45, October 1961). PP. 325 - 329.

وقد طبق هذا الاختبار على عينة البحث من الطلاب لتحديد سمات شخصيتهم ثم أعقبه استقصاء يتضمن أسئلة عن استخدام المتبجات الآتية : أدوية الصداع - الفيتامينات - السجائر - اللبان - مزيلات العرق - معجون الأسنان - السيارات.

وكانت نتيجة الدراسة أن بعض المتبجات ليس لها ارتباط بأي سمة من سمات الشخصية الأربعة، والبعض الآخر يرتبط بسمة واحدة أو أكثر، ومنتج واحد فقط ارتبط بسمات الشخصية الأربعة.

ز - دراسة هنري كلايكامب Henry Claycamp^(١)

وقد طبق «كلايكامب» Claycamp اختبار إدواردز للتفضيل الشخصي على ١٧٤ فرد لديهم حسابات توفير في البنوك أو مؤسسات الادخار والقروض.

وقد أظهرت نتائجه أن متغيرات الشخصية تتنبأ بشكل أفضل من المتغيرات الديموجرافية ما إذا كان الفرد عميلاً لبنك أم عميلاً لمؤسسة ادخار وقروض، فقد توصل إلى أن هناك علاقة بين سمات الانجاز والتواد والاستقلال الذاتى والميل إلى الجنس الآخر وتفضيل إيداع المدخرات في مؤسسات الادخار والقروض عن إيداعها في البنوك التجارية.

ح - دراسة «ماسى» Massy و«فرانك» Frank و«لودال» Lodahl^(٢)

كان هدف هذه الدراسة هو إكتشاف العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية الاقتصادية

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson, Op. Cit., pp. 181 - 189.

(2) William F. Massy, Ronald E. Frank, and Thomas M. Lodahl, "Purchasing Behavior and Personal Attributes", Journal of Economic Literature, (Volume VII, Number 2, June 1969). PP. 483 - 485.

ومتغيرات الشخصية للأسر وسلوكهم الشرائي المتعلق بثلاثة منتجات هي القهوة والشاي والبيرة، وقد طبق اختبار أدواردز للتفضيل الشخصي على أزواج وزوجات أسر عينة البحث وتم جمع بيانات عن سلوكهم الشرائي الممثل في الولاء للماركة - عدد رحلات التسوق - عدد الوحدات المشتراه - ثبات المشتريات من ماركات معينة.

وقد كانت نتيجة الدراسة أن الشخصية مسئولة عن نسبة صغيرة من الاختلاف في السلوك الشرائي، حيث أن متغيرات الشخصية بالإضافة إلى المتغيرات الاجتماعية الاقتصادية مسئولة فقط عن ٥٪ إلى ١٠٪ من الاختلاف في السلوك الشرائي لعينة البحث، وبهذا لم تضاف متغيرات الشخصية ولا المتغيرات الاجتماعية الكثير إلى تفسير السلوك الشرائي بالنسبة لمنتجات القهوة والشاي والبيرة.

٢ - الشخصية والميل إلى التجديد

الهدف من هذه المجموعة من الدراسات معرفة ما إذا كان المجدد يختلف في سمات شخصيته عن الغير مجدّد، ونعرض فيما يلي بعض الدراسات التي أجريت لبحث العلاقة بين الشخصية والتجديد.

أ - دراسة روبرتسن Robertson ميورز Myers^(١)

وقد بحثا في هذه الدراسة خصائص شخصية المجددين مقابل الغير مجددين وذلك بالنسبة لأداة جديدة وهي تليفون بزر جرس كهربائي، وباستخدام صورة مختصرة من جدول ثرستون للمزاج توصلوا إلى أن المجددين أكثر اندفاعاً ونشاطاً وسيطرة.

(1) Thomas S. Robertson, Consumer Behavior (Illinois : Scott Foresman and Company, 1970) P. 42.

وقد قام «روبرتسن» و«ميورز» بدراسة أخرى عن الشخصية والتجديد^(١)، وقد تم فيها استخدام قائمة كاليفورنيا النفسية وهو اختبار للشخصية يقيس ثمانى عشرة سمة من سمات الشخصية وهى :

- ١- السيطرة.
- ٢- القدرة على بلوغ المكانة الاجتماعية.
- ٣- الميل الإجتماع.
- ٤- الحضور الإجتماعى.
- ٥- الشعور بالرضا والسعادة.
- ٦- تقبل الذات.
- ٧- المسئولية.
- ٨- المجارة والنضج الإجتماعى.
- ٩- ضبط الذات.
- ١٠- التسامح.
- ١١- إظهار الذات فى صورة مقبولة.
- ١٢- المجارة الاجتماعية.
- ١٣- إجادة الإنجاز.
- ١٤- الاستقلال فى الإنجاز.
- ١٥- الكفاية العقلية.
- ١٦- العقلية السيكلوجية.
- ١٧- المرونة.
- ١٨- الأنوثة.

وكان هدف الدراسة معرفة العلاقة بين سمات الشخصية كما تقيسه قائمة كاليفورنيا النفسية، والتجديد فى مجالات الطعام والملابس والأدوات، وذلك بالتطبيق على عينة من ربات البيوت.

وكانت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة إحصائية قليلة بين الشخصية والتجديد،

(1) Harold H. Kassarian, Op. Cit., P. 412. Scott Ward and Thomas Robertson, Op. Cit., PP. 181 - 189.

فكانت الشخصية مفسرة إلى ٤٪ فقط من الاختلاف في التجديد بالنسبة للملابس، ٥٪ للطعام، ٢٣٪ للأدوات.

ب- دراسة لويس بون Lois Boon^(١)

تم في هذه الدراسة بحث العلاقة بين سمات الشخصية كما تقيسها قائمة كاليفورنيا النفسية والتجديد عند المستهلك، وكان موضوع التجديد هو الاشتراك في محطة خدمة تليفزيونية جديدة.

وقد تم تحديد الخصائص الاجتماعية الاقتصادية، وتطبيق قائمة كاليفورنيا النفسية على ٥٠ مشتركاً من المتبنين الأوائل و٤٨ مشتركاً من المشتركين التابعين.

وكانت نتيجة هذه الدراسة أن المستهلك المجدد أعلى تعليماً، وأعلى دخلاً، ويشغل وظائف إدارية، وهو متزوج، وغالباً ما يغير وظائفه، وينتمي إلى نواد اجتماعية أكثر من المستهلك التابع.

أما من حيث سمات الشخصية فقد حصل المستهلكون المجددون على درجات أعلى من المتبنين المتأخرين في عشرة من الثماني عشر مقياس من مقاييس قائمة كاليفورنيا النفسية وهي :

- | | |
|----------------------|--|
| ١- السيطرة. | ٢- القدرة على بلوغ المكانة الاجتماعية. |
| ٣- التسامح. | ٤- الميل الاجتماعي. |
| ٥- الحضور الاجتماعي. | ٦- تقبل الذات. |

(1) Louis E. Boone, "The Search for The Consumer Innovator", The Journal of Business, (Volume 43, Number 2, April 1970), PP. 135 - 140.

٧- الشعور بالرضا والسعادة. ٨- إجادة الإنجاز.

٩- الاستقلال فى الإنجاز. ١٠- الكفاية العقلية.

وبهذا يمكن القول أن المستهلك المجدد تميزه سمات شخصية مختلفة عن المتبنى المتأخر، فهو لديه قدره أكثر على القيادة، وهو أكثر سيطرة وثقة بالنفس، ولديه ميول أكثر للتجديد، ومستويات إنجاز أعلى من المتبنى المتأخر، وهو يرحب بالتغيير ويبادر به.

٣- الشخصية والقابلية للإقتناع

لاستكمال عرض الدراسات التى بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك، فإنه من الضرورى أن نتعرض للدراسات التى ربطت بين الشخصية والقابلية للإقتناع.

الشخص القابل للإقتناع تقود سلوكه المعايير الخارجية ويفضل تكييف نفسه وأعماله وفقاً لأفكار الآخرين؛ ومن الثابت بالتجربة أن بعض الأفراد أكثر سهولة فى الإقتناع من البعض الآخر، وقد ألقى عدد من الدراسات الناجحة الضوء على الشخص القابل للإقتناع، فالنساء أكثر قابلية للإقتناع من الرجال، وعلى الرغم من أن المنطق قد يشير إلى أن الذكاء يرتبط سلبياً بالقابلية للإقتناع، فإنه ليس هناك دليل حاسم على ذلك، وعلى هذا فإنه لو كانت لدى المعلن أسباب قوية للإعتقاد بأن ذكاء مشاهديه أقل من المتوسط، فإنه لا ينبغي أن يعتقد أنهم سيصدقون أى شىء.^(١)

وهناك افتراض منطقي آخر وهو أن الشخص الذى لديه ثقة بالنفس أقل قابلية

(1) James F. Engel, David T. Kollat, and Roger D. Black Well. "Personality Measures and Market Segmentation", Business Horizons, (Volume XII, Nuber 3, June 1969), P. 64.

للإقتناع، وقد قامت عدد من الدراسات باختبار صحة هذا الفرض، فقد ربطت دراسات سلوك المستهلك التي قام بها «كوكس» Cox و«بوير» Bauer سنة ١٩٦٤، و«جيرالد بل» Gerald Bell سنة ١٩٦٧، سنة ١٩٦٨، «جيمس كاري» James Car-ey سنة ١٩٦٣، «جيفري باراش» Jeffery Barach سنة ١٩٦٧، سنة ١٩٦٩ بين الثقة بالنفس والقابلية للإقتناع في شراء السلع، وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين الثقة بالنفس والقابلية للإقتناع، بمعنى أنه كلما أنخفضت الثقة زادت القابلية للإقتناع.^(١)

وقد توصل شوشمان Shuchman وبيري Perry سنة ١٩٦٩ بعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة في هذا المجال إلى القول بأن نتائجها متناقضة وغير منطقية، وأن الثقة بالنفس ليست محدداً هاماً للقابلية للإقتناع في التسويق، وقد توصل بوير Bauer بدوره سنة ١٩٧٠ إلى خطأ تحليل شوشمان Shuchman وبيري Perry.^(٢)

ويذكر إنجل وكولات وبلاكويل Engel, Kollat and Blackwell أن الشخصية والقابلية للإقتناع تتطلب دراسات أخرى للتحقق ما إذا كانت القابلية للإقتناع سمة عامة أم ميل يختلف من موقف لآخر.^(٣)

وهكذا يتضح أن العلاقة بين الشخصية والقابلية للإقتناع في مجال شراء السلع لم يتم حلها بصورة قاطعة.

من العرض السابق للدراسات التي بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك

(1) Harold H. Kassarian, Op. Cit., P. 415.

(2) Id.

(3) James F Engel, David T Kollat, and Roger D. Black Well, Business Horizons op. Cit., P. 64.

المستهلك يتضح أنها لم تثبت وجود علاقة قوية بينهما، فقليل منها أثبت وجود هذه العلاقة القوية، وقليل منها أثبت عدم وجود علاقة، بينما الغالبية العظمى منها تشير إلى أنه إذا كانت هذه العلاقة موجودة فهي ضعيفة.

ويرجع كُتاب التسويق هذه التناقضات في العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك إلى سببين رئيسيين هما :

١- السبب الأول : يتعلق باختبارات الشخصية المستخدمة في هذه الدراسات.

فقد تتبع بعض المشاكل من أن اختبارات الشخصية المقتنة والمصممة للاستعمال في العيادة النفسية توظف في غير التطبيقات الأكلينكية، فغالباً ما يستعير باحثو التسويق هذه الاختبارات من العيادة النفسية دون النظر إلى إمكانية تطبيقها على دراسات المستهلك وبعبارة أخرى فإن الاختبارات ليس لها الوزن الكافي لتفسير ما خصصت له. (١)

ويرى «كاسارجيان» Kassajian أنه لكي يتوصل باحثو سلوك المستهلك إلى نتائج قاطعة فإنهم يجب أن يضعوا تعريفاتهم وأدواتهم الخاصة لقياس متغيرات الشخصية التي تؤدي إلى قرار الشراء بدلاً من استخدام أدوات ضمنت كجزء من نموذج طبي لقياس ازدواج الشخصية أو الإتران العقلي، ويقترح أن يتم وضع هذه التعريفات والأدوات بطريقتين، الطريقة الأولى تتم عن طريق البحث النظري عن المتغيرات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار عند المستهلك، فإن لم تكن العصابية أو الاجتماعية هي متغيرات الشخصية الملائمة فقد تنشأ مصطلحات جديدة مثل كره المخاطرة والبحث عن

(1) Ibid., P. 66.

المنزلة، فمتغيرات الشخصية المرتبطة بسلوك المستهلك تتطلب أساساً نظرياً ووضع اختبارات واختبار صحة هذه الاختبارات. أما الطريقة الثانية لوضع مثل هذه الأدوات قد تكون عن طريق التحليل العاملي، فيمكن تحليل العديد من العناصر التي تقيس السلوك والآراء والشراء والمشاعر والاتجاهات تحليلاً عاملياً بحثاً عن عوامل عامة معينة يمكن أن تكون مفسرة لسلوك المستهلك.^(١)

ويضيف «كاسارجيان» Kassarian أنه فقط بأدوات موجهة تسويقياً يمكن تحديد الدور الذي تلعبه متغيرات الشخصية في عملية إتخاذ قرار المستهلك.^(٢)

ويتفق «إنجل» و«كولات» و«بلاكويل» Engel, Kollat and Blackwell مع «كاسارجيان» Kassarian في هذا الرأي فيذكرون أنه يمكننا أن نتوقع نتائج أفضل إذا كانت بنود اختبار الشخصية ترتبط بعمليات الشراء اليومية والاستهلاك، حيث أن إنشاء أدوات القياس الموجهة تسويقياً مطلوبة إلى أبعد حد.^(٣)

ومن ناحية أخرى فقد يرجع السبب في عدم نجاح الشخصية في التنبؤ بسلوك المستهلك إلى أن اختبارات الشخصية المطبقة قد تكون غير مرضية من ناحية الثبات والصدق، فمقياس الشخصية الجيد هو الذي يكون له ثبات حوالى ٨٠٪ بين الاختبار وإعادة اختبار وحوالى ٩٠٪ في التجربة النصفية للاختبار، بينما كانت معاملات الثبات في الدراسات السابقة تتراوح بين ٤٠٪ إلى حوالى ٧٠٪ وفى كثير من الحالات لايهتم باحثو التسويق بموضوع الصدق والثبات.^(٤)

(1) Harold H. Kassarian , Op. Cit., P. 415.

(2) Id.

(3) James F. Engel, David T. Kollat, and Roger D. Blackwell, Business Horizons, Op. Cit., P. 67.

(4) Harold H. Kassarian, Op. Cit., P. 415.

كذلك قد تطبق الاختبارات على غير الفئات التي قنت لها، فالاختبارات الصالحة للتطبيق على أفراد معينين كطلاب الكليات أو المرضى النفسيين تطبق على المستقصى منهم المتاحين من السكان بصفة عامة.^(١)

ويضيف «وآرد» و«روبرتسن» Ward and Robertson أنه من المتوقع أن تكون العلاقة التي نحصل عليها من دراسات الشخصية وسلوك المستهلك ضعيفة، لأن حجم العلاقة التي يمكن الحصول عليها تعتمد جزئياً على عدد العناصر التي تشملها أداة القياس، ومقتضيات البحث التسويقي تؤدي إلى إختيار المقاييس القصيرة سهلة التطبيق وهي مقاييس أقل ثباتاً.^(٢)

وأخيراً فيما يتعلق باختبارات الشخصية المستخدمة فإنه في عدد من دراسات المستهلك تم تعديل أو اختصار اختبارات الشخصية القياسية بصورة عشوائية فقد تجرى تغييرات على الاختبار ليلائم أغراضاً معينة، فقد تحذف بعض العناصر من الاختبار الكلى، وقد تغير بعض الكلمات، وحتى اسم العنصر المقاس قد يتغير ليلائم حاجات الباحث^(٣)، فعلى سبيل المثال في دراسة «كوبونن» Koponen سجل الرجال المدخنون درجات أعلى من المتوسط على مقياس الاكتئاب الذاتى والارتباط، وهما متغيران لم يتضمنهما اختبار إدواردز للتفضيل الشخصى الذى طبقه «كوبونن» Koponen في دراسته وكان واضحاً أنه يستخدم مقياسى لوم الذات والتواد.^(٤)

(1) Id.

(2) Scott Ward and Thomas S. Robertson. Op. Cit., P. 178.

(3) Harold H. Kassarian, Op. Cit., P. 415.

(4) Joel B. Cohen, "The Role of Personality in Consumer Behavior", in : Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, Op. Cit., P. 504.

ولأن مثل هذه التغيرات يمكن أن تؤثر على صحة وفائدة الاختبار فإنه ينبغي مستقبلاً إثبات صحة هذه التعديلات على الاختبارات قبل استخدامها الفعلي.

السبب الثاني : إن إختيار «ماركة» معينة والولاء «للماركة» وهى المتغيرات التابعة التى كانت أكثر استخداماً فى دراسات الشخصية وسلوك المستهلك غالباً ما تكون متغيرات تابعة غير ملائمة وذلك للأسباب الآتية^(١):

١- أن الدراسات التى غطت نطاقاً واسعاً من أنواع المنتجات واختبارات الشخصية وأساليب البحث فشلت فى إثبات وجود علاقة قوية بين الشخصية وإختيار «الماركة» والولاء «للماركة».

٢- فى الدراسات القليلة التى تناولت إختيار «الماركة» والولاء «للماركة» ومتغيراً تابعاً آخر مثل استعمال نوع المنتج، تنبأت الشخصية بشكل أفضل بالمتغير التابع الآخر.

وبناء على هذا فقد بدأ باحثو سلوك المستهلك فى تقدير أنه من الأكثر واقعية أن نتوقع أن ترتبط الشخصية بكيفية قيام المستهلكين بإختياراتهم، وبشراء وإستهلاك نوع معين من المنتجات وليس «ماركة» معينة، فعلى سبيل المثال فهناك ميل أكثر لأن تكون هناك علاقة بين الشخصية وما إذا كان الفرد يمتلك ميكروويف أم لا، وليس افتراض وجود ارتباط بين الشخصية و«ماركة» الميكروويف المشتراة.^(٢)

ويؤكسد «هوكنز» و«بست» و«كوننى» Hawkins, Best and Coney هذا الرأى

(1) Raymond L. Horton, "Some Relations Between Personality and Consumer Decision Making", Journal of Marketing Research. (Vol. XVI, May 1979), P. 234.

(2) Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, Op. Cit., P. 109.

فيذكرون أنه ينبغي أن نتوقع أن ترتبط الشخصية أكثر بنوع المنتج وليس بإحدى ماركاته، فمن المحتمل أن تتنبأ الشخصية بملكية السيارات الأسبور أكثر منها بماركاتها، كذلك التنبؤ بالمستعملين وغير المستعملين لأحذية الجري أكثر من «ماركة» هذه الأحذية^(١).

٣- بالبحث في الارتباط بين الشخصية وسلوك المستهلك فإن المتغير التابع كان دائماً سلوكاً أساسياً أكثر منه إختيار ماركة محددة.

فلما كانت الشخصية تشير إلى الخصائص المحددة للأنماط العامة للسلوك، فإنه غالباً لا تنشأ علاقة هامة بين الشخصية وسلوك المستهلك المتعلق بإختيار ماركة معينة، على العكس فإن الأكثر احتمالاً أن تنشأ علاقات قوية بين الشخصية وبين الإجراءات التي يتخذها المستهلكون للتفاعل مع بيئاتهم التسويقية ومواقف الاستهلاك المختلفة^(٢).

والدراسات التي بحثت مثل هذه العلاقات بين الشخصية والنماذج العامة للحصول على المعلومات واختيار الماركة تميل إلى تأييد هذه التوقعات.

ومن الدراسات التي بحثت العلاقة بين الشخصية واتخاذ القرار عند المستهلك الدراسة التي قام بها ريموند هورتن ونعرضها فيما يلي :

(1) Del I. Hawkins, Roger J. Best and Kenneth A. coney, Consumer Behavior : Implications for Marketing Strategy (Fourth Edition; Boston : Richard D. Irwin, Inc., 1989). P. 377.

(2) Raymond L. Horton, Op. Cit., P. 234.

دراسة ريموند هورتن Raymond Horton^(١)

لم يتم فى هذه الدراسة تحديد كل أو حتى أغلب استراتيجيات الشراء، ولكن نظراً لأن أحد الأنماط العامة لسلوك المستهلك هى الاستراتيجية التى يتبناها المستهلك لتقليل المخاطرة الخاصة بإختيار الماركة، وخاصة عندما تكون جديدة، فقد كانت فروض الدراسة هى :

١- أن المستقصى منهم الأقل ثقة بالنفس والأكثر قلقاً يميلون إلى اختيار الماركة الأعلى سعراً والمنتجة بواسطة منتج معروف بصورة أكثر تكراراً من المستقصى منهم الأكثر ثقة بالنفس والأقل قلقاً.

٢- هناك تفاعل بين المخاطرة المتعلقة بنوع المنتج والشخصية بحيث أن المستقصى منهم الأقل ثقة بالنفس والأكثر قلقاً يميلون إلى اختيار الماركة الأعلى سعراً والمنتجة بواسطة منتج معروف بصورة أكثر تكراراً بما يتناسب مع تزايد المخاطرة المتعلقة بنوع المنتجات.

ولاختبار صحة هذين الفرضين تم إجراء تجربة على ٦٠ سيدة وذلك عن طريق ٧ رحلات تسوق تمثيلية مكونة من ٨٠ شريحة مصورة ملونة تم عرضها على المستقصى منهن وذلك لاختيار ماركة واحدة من كل نوع من أنواع المنتجات محل البحث والتى تختلف فى درجة المخاطرة المتعلقة بها. وقد تم قياس سمات شخصية المستقصى منهن التى تتعلق بالقلق والثقة بالنفس.

(1) Ibid.. PP. 233 - 246.

وقد أكدت نتائج الدراسة العلاقة المتوقعة بين استراتيجيات الاختيار وسمات الشخصية وهي الثقة بالنفس والقلق وهو الفرض الأول ولكنها فشلت في تأكيد التفاعل بين سمات الشخصية السابقة ودرجة المخاطرة المرتبطة بكل منتج وهو الفرض الثاني.

تطبيقات على الفصل الرابع

الشخصية

أولاً : ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

- ١ - من السهل وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهوم الشخصية وماهيتها. ()

- ٢ - يدل تعدد تعريفات الشخصية على تعقد دراستها والاختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها. ()

- ٣ - يتفق الأصل اللغوي للشخصية في اللغة الأجنبية مع التعريفات التي تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذي تحدثه في الآخرين. ()

- ٤ - أهم ما يميز تعريف ألبرت للشخصية إنه يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية. ()

٥- يعتبر الذكاء من السمات الاجتماعية، بينما الميول والاتجاهات من السمات العقلية. ()

٦- من السمات الوجدانية ميل الفرد إلى السيطرة أو الخضوع. ()

٧- تعتبر الميول والاتجاهات سمات أحادية القطب. ()

٨- السمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد. ()

٩- من صالح دراسة سلوك المستهلك أنه جزء من السلوك الإنساني. ()

١٠- لا ينبغي الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك. ()

١١- وفقاً لنظرية التحليل النفسى فإن وظيفة الأنا الأعلى هى التوفيق بين

مطالب الهو ومطالب الواقع الخارجى ومطالب الضمير. ()

١٢- يرجع ظهور بحوث الدوافع فى دراسة سلوك المستهلك إلى محاولة

أكتشاف الدوافع الشعورية وراء سلوكه. ()

١٣- تعد فكرة القناع أكثر أفكار يونج إثارة لاهتمام المسوقين. ()

١٤- يميل الشخص المنطوى إلى التعامل مع غيره وتكوين علاقات معهم. ()

١٥- يعتمد الموجهون داخلياً على الأشخاص المحيطين بهم لإعطاء التوجيهات

لأعمالهم. ()

١٦- الأفراد المذعنون هم الذين يتحركون بعيداً عن الآخرين ولا يرغبون في تأثير أحد عليهم. ()

١٧- ترجع أهمية نظرية هنري موراي إلى أنها الأساس لقائمة أدواردز للتفضيل الشخصي. ()

١٨- تعتبر نظرية السمات أقل نظريات الشخصية التي تم استخدامها لدراسة سلوك المستهلك. ()

ثانياً : أجب عن الأسئلة الآتية :

١- تعددت تعريفات علم النفس للشخصية، ويمكن تقسيم تعريفاتهم إلى ثلاث مجموعات، ناقش هذه المجموعات الثلاث من التعريفات موضحاً النقد الموجه إلى المجموعتين الأولى والثانية.

٢- وضح الفرق بين المفاهيم الآتية :

أ - سمات الشخصية العامة والخاصة.

ب- سمات الشخصية الأساسية والسطحية.

- ج- سمات الشخصية أحادية القطب وثنائية القطب.
- ٣- ما هو التحليل العاقل؟ وما أهمية استخدامه فى دراسة سمات الشخصية؟
- ٤- توصل أيزنك نتيجة لبحوثه إلى خمسة عوامل ذات أهمية عملية كبيرة فى وصف الشخصية. أذكر هذه العوامل؟
- ٥- تناول بالشرح والتحليل كيفية قياس سمات الشخصية؟
- ٦- تناول بالشرح والتحليل نظرية التحليل النفسى لفرويد وتأثيرها على دراسة سلوك المستهلك؟
- ٧- تعتبر نظرية كارن هورنى إحدى النظريات الاجتماعية الهامة التى بنيت عليها الدراسات التى بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك. تناول بالشرح هذه النظرية، وإحدى الدراسات التى بنيت عليها؟
- ٨- تعتبر اختبارات الشخصية المستخدمة فى الدراسات التى بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك سبباً أساسياً فى عدم نجاح هذه الدراسات فى إثبات وجود علاقة قوية بينهما. ناقش العبارة السابقة؟

الفصل الخامس

الدافعية

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- * الأسباب التي تكمن وراء سلوك الأفراد.
- * اختلاف الأفراد في أدائهم.
- * أسباب اهتمام بعض الأفراد بكمية الجهد الذي يضعه في وظيفته واهتمام البعض الآخر بكمية الجهد ونوعه والإلتقان والإبداع في العمل.
- * القوى التي تحفز الأفراد للعمل هل هي قوى داخلية تابعة من الفرد أم قوى خارجية

المخرجات :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- الأسباب التي تكمن وراء سلوك الأفراد.
- أسباب اختلاف الأفراد في الأداء.
- أسباب اهتمام بعض الأفراد بكمية الجهد الذي يضعه في وظيفته واهتمام البعض الآخر بكمية الجهد ونوعه والالتقان والإبداع في العمل.
- القوى المحفزة للأفراد على العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

المحتويات

- أولاً : الأسباب التي تكمن وراء سلوك الأفراد.
- ثانياً : نظريات الدافع.
- ثالثاً : نظريات الحاجات الإنسانية.
- رابعاً : نظريات الدوافع الحديثة.
- خامساً : نظرية تكوين الهدف.
- سادساً : العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل.
- سابعاً : التكامل بين نظريات الدوافع في التطبيق الإداري.

الفصل الخامس

الدافعية

تمثل الدافعية مختلف القوى التي تحرك الفرد وتستثير حماسه وتؤثر على مجهوده وأدائه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه داخل العمل.

أو هي القوى أو الباعث المسبب لسلوك هادف معين.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة المحيطة}$$

وفي الحياة العملية قد يتساوى مجموعة من المحاسبين أو المهندسين في المهارات والقدرات إلا أنهم يختلفون في كثافة الجهد والإبداع والمثابرة في العمل، لماذا؟ لاختلاف دوافعهم في العمل.

ولا يتأثر أداء الفرد بدوافعه فقط ولكنه يتأثر أيضاً بقدراته والبيئة المحيطة به ويتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض.

نظريات الدافع :

وقد تعددت النظريات التي تحاول تفسير دوافع الفرد ومنها ما يلي :

- نظريات العمليات

- نظرية التوقع والنظريات المعدلة معها
- نظرية المساواة والعدالة
- نظرية تحديد الهدف

- نظريات المحتوى

- نظرية تدرج الحاجات لمازلو
- نظرية هيرزبرج
- نظرية الدرفرز
- نظرية مكليتلاند

وقد اهتمت نظريات المحتوى بوصف مجموعة الحاجات التي تحفز وتدفع السلوك، أما نظريات العمليات فقد اهتمت بالعوامل الإدراكية التي تؤثر في سلوك الأفراد، والكيفية التي يختار بها الأفراد بين البدائل السلوكية المختلفة.

نظرية الحاجات الإنسانية :

تفترض نظرية الحاجات أن الإنسان يواجه سلوكه مجموعة من الحاجات ، وتعرف الحاجة بأنها شعور بالنقص أو الحرمان في إشباع الحاجة ، وتؤدي الحاجات غير المشبعة إلى حالة من التوتر تدفع الفرد إلى البحث عن طرق ووسائل لإشباعها لإنهاء هذا التوتر وتحقيق الهدف.

نظرية مازلو :

قدم إبراهيم مازلو (Maslo, 1954) نظرية الحاجات الإنسانية وتقوم إفتراضات هذه النظرية على ما يلي :

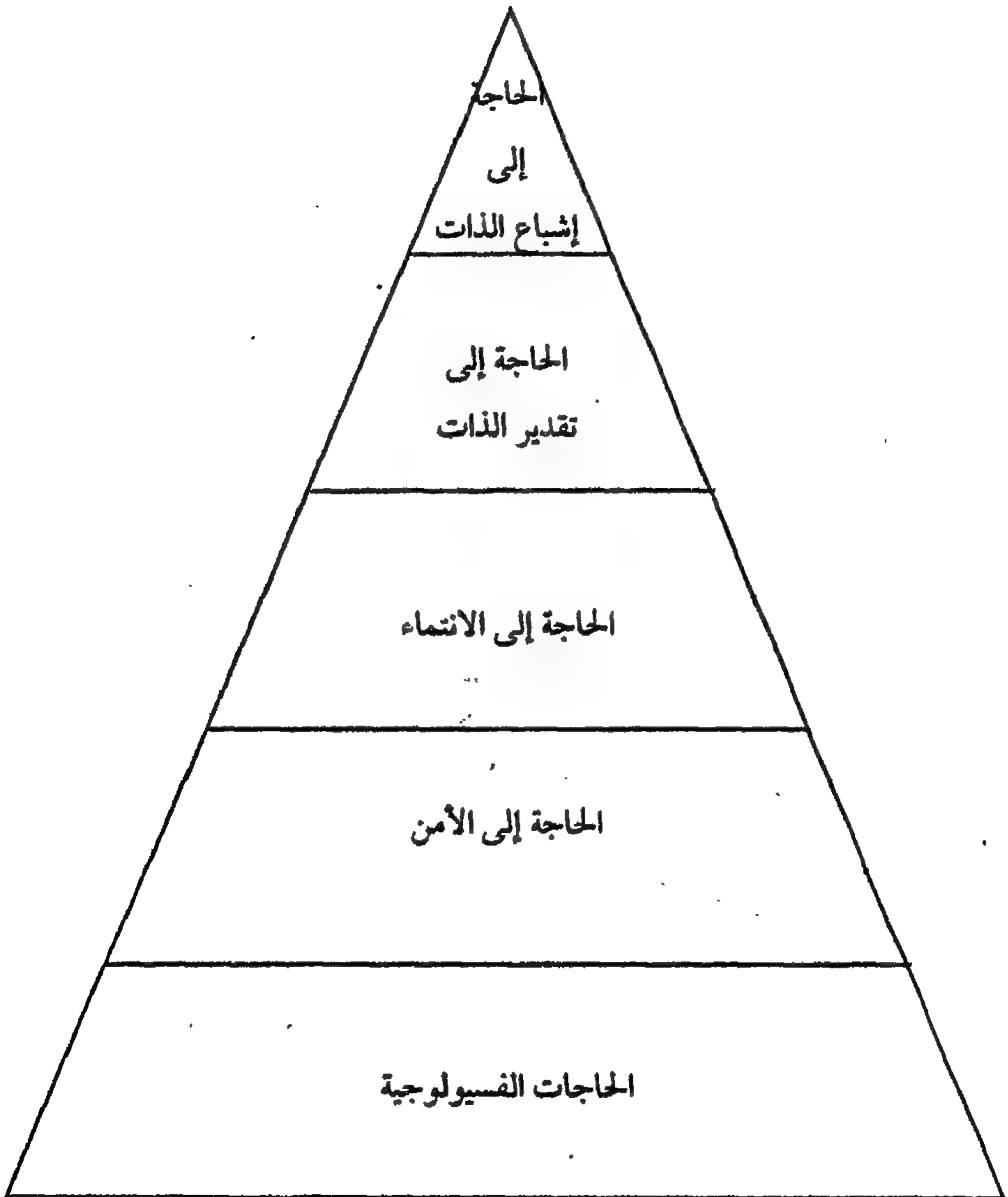
١- أن هناك خمس حاجات إنسانية يسعى الفرد لإشباعها في شكل سلم متدرج تشمل ما يلي :

١ / ١- الحاجات الفسيولوجية :

وتشمل الحاجة إلى الطعام والشراب والملبس والسكن .. إلخ.

١ / ٢- حاجات الأمان :

وتشمل الحاجة إلى شعور الفرد بالأمان الوظيفي ، وتقليل الضغوط التي يتعرض لها الفرد.



شكل (١) مدرج الحاجات لمازلو

١ / ٣ - الحاجات الاجتماعية :

وتشمل حاجة الفرد إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين ، وقبول الجماعة للفرد ، وعلاقة الصداقة داخل وخارج العمل.

١ / ٤ - حاجات تقدير الذات :

وتشمل الحاجة إلى التقدير والاحترام والمكانة والقوة.

١ / ٥ - حاجات إشباع الذات :

وتشمل حاجة الإنسان إلى إثبات ذاته وتحقيق ما يود أن يكون :

٢- وقد افترض مازلو أن إشباع حاجات الفرد يتم في شكل سلم هرمي بمعنى أنه يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وعند إشباعها ينتقل إلى حاجات الأمان ... وهكذا.

٣- لا تقوم الحاجة المشبعة بدفع السلوك أو تحريكه وإنما ما يوجه السلوك هو الحاجات غير المشبعة.

٤- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي يستطيع إشباعها.

٥- ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع الحاجات الخمس ، فالأفراد الذين ما يزالون في مراتب أدنى من الإشباع يحققون مستوى أقل من الصحة والسلامة النفسية عن الذين وصلوا إلى أعلى مستوى في الحاجات الإنسانية.

وقد تعرضت نظرية الحاجات الإنسانية لمازلو لعديد من الانتقادات منها :

١- إن إشباع الحاجات الإنسانية ليس بالضروري أن يسير طبقاً للمسلم الهرمي الذي وضعه مازلو فقد يقوم الفرد بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

٢- أن الأهمية النسبية للحاجات تختلف من فرد لآخر، وبالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى.

٣- تختلف الأهمية النسبية للحاجات مع اختلاف ثقافة المجتمع ، ومهنة الفرد، وحجم المنظمة.

نظرية هرزبيرج ذات العاملين في الدوافع

العوامل الدافعة وعوامل الصيانة

تعتبر نظرية هرزبيرج امتداداً لنظرية مازلو في الحاجات. وقد قسم العوامل التي تسبب الرضا عن العمل إلى قسمين:

٢- عوامل الصيانة

١- العوامل الدافعة

العوامل الدافعة :

وهي العوامل التي افترض هرزبيرج أنها تسبب الرضا عن العمل وتمثل فيما يتصف به العمل من خصائص وتشمل:

١/٢- التقدير

١/١- الإنجاز

١/٤- المسئولية

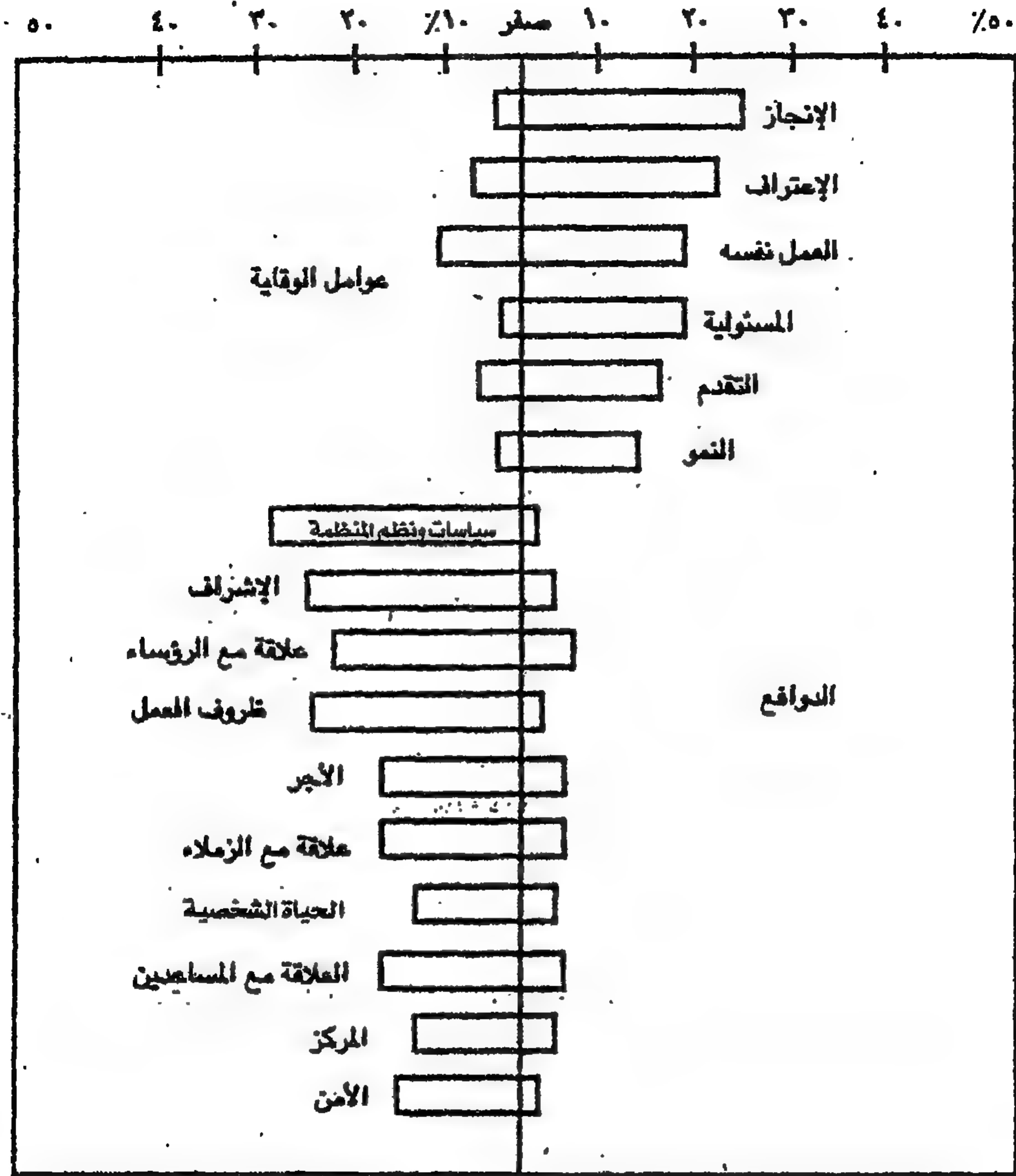
١/٣- الترقى

١/٥- النمر.

عوامل الصيانة :

وهى العوامل التى إذا توافرت لا تسبب الرضا عن العمل، ولكن عدم توافرها يسبب قدر كبير من الاستياء وعدم الرضا وتشمل :

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| ١ / ٢ - سياسات المنظمة | ٢ / ٢ - جودة الإشراف |
| ٣ / ٢ - العلاقات مع المشرفين | ٤ / ٢ - العلاقات مع الزملاء |
| ٥ / ٢ - العلاقات مع الرؤوسين | ٦ / ٢ - الأجور |
| ٧ / ٢ - الأمان الوظيفى | ٨ / ٢ - ظروف العمل. |



شكل رقم (٢) ملخص لعوامل الوقاية وعوامل الدوافع في نظرية هيرزبيرج

عوامل الوقاية

عوامل الدفع

(تكرار العوامل التي أدت إلى الرضا) (تكرار العوامل التي أدت إلى عدم الرضا)

وتتشابه العوامل الدافعة من وجهة نظر هرزبرج مع الحاجات العليا لمازلو، أما عوامل الوقاية فتقابل حاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية والفسولوجية في مدرج مازلو للحاجات.

وقد تعرضت نظرية هرزبرج لعدد من الانتقادات منها :

١- تبين من عديد من الأبحاث أنه لا يوجد خط واضح بين العوامل التي تسبب الرضا وتلك التي لا تسبب الرضا، فالأجر قد يسبب الرضا إذا كان تعبيراً عن الإنجاز والاعتراف، وفي الوقت نفسه يعتبر سبب من أسباب عدم الرضا في ظل هذه النظرية:-

٢- لم تأخذ النظرية في الاعتبار الاختلافات الفردية بين الأفراد.

نظرية الدرفرز:

قسم الدرفرز حاجات الفرد ثلاث أقسام:

١- حاجات الوجود:

وتشمل الحاجات الفسيولوجية كما ذكرها مازلو.

٢- الحاجات الاجتماعية:

وتشمل حاجة الفرد إلى الارتباط والتفاعل مع الآخرين.

٣- حاجات النمو:

وتشمل حاجة الفرد إلى النمو والتقدم وتشبه حاجة تحقيق الذات فى مدرج مازلو.

وتختلف هذه النظرية عن نظرية مازلو فيما يلي:

- ١- لا تفترض أن الحاجات الدنيا يجب إشباعها قبل الحاجات العليا.
- ٢- لا تفترض أن الحاجات غير المشبعة هى التى تؤثر على سلوك الفرد وإنما يؤثر على سلوكه كل من الحاجات المشبعة وغير المشبعة.
- ٣- أن إشباع بعض الحاجات يساعد على تحقيق الرضا وتدفع الفرد لتحقيق مزيد من إشباع الحاجات لتحسين حالة الرضا.

نظرية مكلياند:

ميز مكلياند بين ثلاثة أنواع من الحاجات:

١- الحاجة إلى الإنجاز:

وتشمل الحاجة إلى أداء العمل بأحسن كفاءة ممكنة، وحل المشكلات، وتحقيق إنجاز يفوق أو يعادل طموحات الفرد.

ويقول مكلياند أنه كلما زادت نسبة الأفراد الذين يتميزون بالحاجة إلى الإنجاز فى المجتمع كلما تميز هذا المجتمع بالنمو والازدهار والعكس الصحيح.

٢- الحاجة إلى الانتماء:

وتشمل الحاجة إلى إقامة علاقات طيبة وصداقة مع الآخرين والمحافظة على هذه العلاقات.

٣- الحاجة إلى القوة:

وتشمل الحاجة إلى التأثير على سلوك الآخرين، والرغبة في السيطرة سواء كانت السيطرة على الموارد المالية أو المادية أو الإنسانية أو المعلومات أو السلطة. إلا أن الحاجة إلى القوة لا بد وأن ترتبط بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات واستخدامها لصالح المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية.

نظريات الدوافع الحديثة

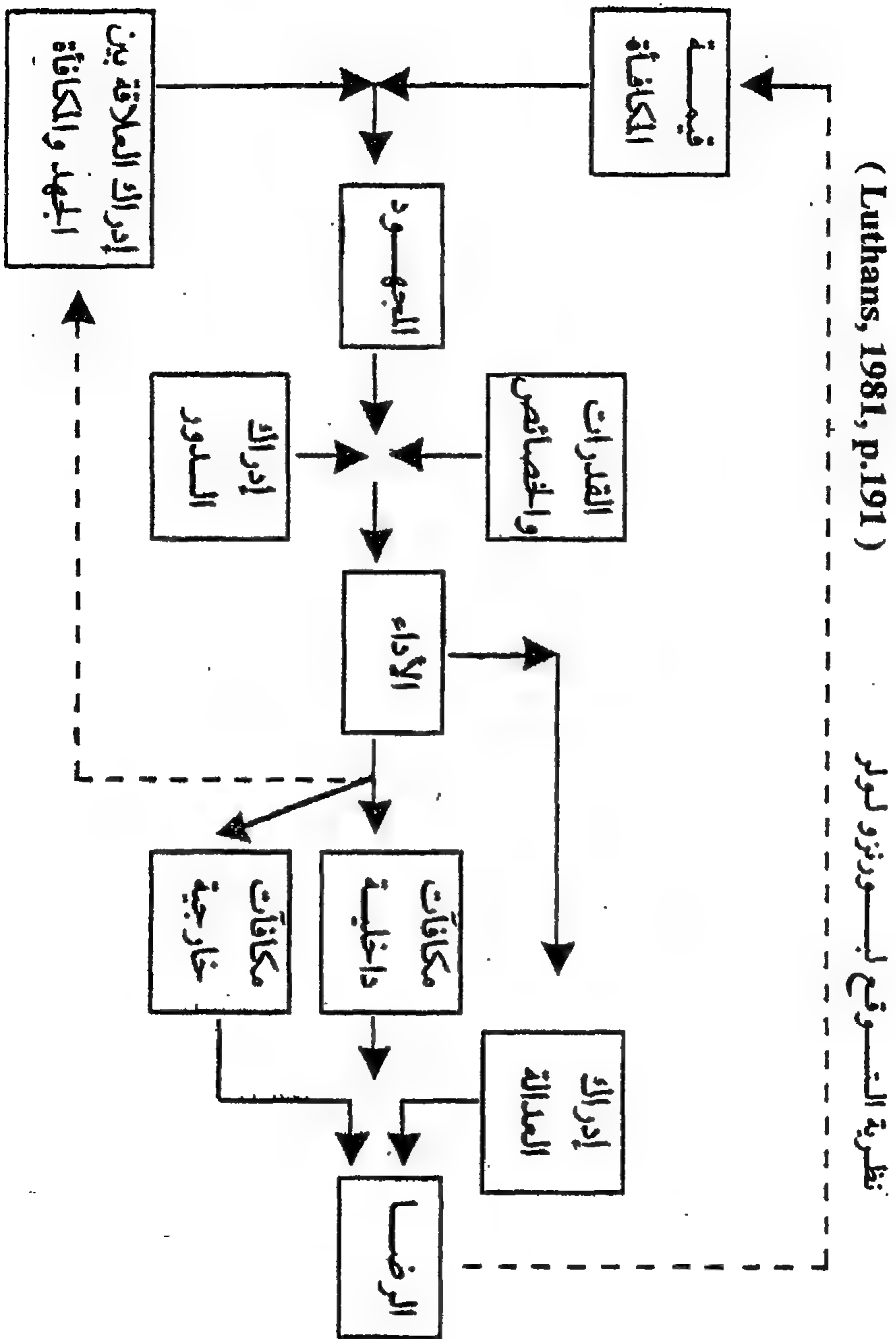
نظرية التوقع:

وضع فيكتور فروم نظرية التوقع، ثم أدخل عليها بورتر بعض التعديلات كما في شكل (٣). وتقوم نظرية التوقع على إفتراض أن هناك علاقة تفاعلية بين العناصر التالية:

* توقع العلاقة بين المجهود والأداء.

* توقع العلاقة بين الأداء والمكافآت.

* مدى جاذبية نواتج ومكافآت العمل. (القيمة التي يعطيها الفرد لمكافآت العمل).



شكل رقم (٣)

وفى ضوء شكل (٣) يتبين ما يأتي:

١ - أن أداء الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل تشمل ما يلي:

١/١ - إدراك العلاقة بين الجهد والعائد:

ويقصد بالجهد مقدار المجهود الذى يبذله الفرد فى العمل، أى مقدار الطاقة المبذولة من جانب الفرد فى أداء عمل معين أو مهمة معينة، وإلى أى مدى يتوقع الفرد أن مجهوده سيؤدى إلى تحقيق أهداف الإدارة. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه لن يستطيع الوصول إلى أهداف الأداء فإن العلاقة هنا بين المجهود والأداء تكون ضعيفة، وإذا كان تقدير الفرد وتوقعه أنه كلما بذل مجهود سيحقق أهداف الأداء فإن العلاقة هنا تكون واضحة وقوية.

٢/١ - تلعب قدرات ومهارات الفرد دوراً كبيراً فى التأثير على أداء الفرد.

٣/١ - يؤثر إدراك الفرد لمدى أهمية الدور الذى يؤديه على أداء الفرد.

٢ - إدراك العلاقة بين الأداء والمكافآت:

فإذا أدرك الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإن توقعاته بالنسبة لمكافآت أو عوائد العمل ستكون منخفضة فإن هذا يؤثر على مجهود الفرد وبالتالي على أدائه والعكس صحيح.

٣- منفعة أو جاذبية العوائد أو مكافآت العمل:

هناك علاقة بين مكافآت العمل والقيمة التي يعطيها الفرد لهذه المكافآت. وتختلف القيم التي يعطيها الأفراد لمكافأة العمل من فرد لآخر حسب درجة التعليم والخبرة والبيئة التي ينشأ فيها الأفراد. فالحافز المادي والذي يتمثل في مكافأة مائة جنيه قد يمثل قيمة مرتفعة لبعض الأفراد. بينما يرى البعض الآخر أنها قيمة منخفضة وهكذا. وكلما أعطى الأفراد لمكافآت العمل قيم مرتفعة كلما كان هذا دافعاً كبيراً للعمل يؤثر إيجابياً على الأداء.

٤- إن رضا الفرد يتحقق نتيجة تفاعل ما يلي:

١/٤ إدراك العلاقة بين المجهود والأداء.

٢/٤ مكافآت العمل.

٣/٤ القيمة التي يعطيها الأفراد لمكافآت العمل.

٤/٤ إدراك العلاقة لمدى عدالة مكافآت العمل.

٥- افترضت هذه النظرية أن الرضا يتحقق نتيجة الأداء وليس العكس بينما افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الرضا المرتفع يؤدي إلى الأداء المرتفع.

الأداء ← الرضا (نظرية التوقع)

الرضا ← الأداء (نظرية التوقع)

نظرية العدالة في الدافعية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن كل فرد يرغب في الشعور بالعدالة في المعاملة، فهو يقارن بين المدخلات التي يقدمها للعمل (التعليم، الخبرة، الجهد، الولاء)، بالمدخلات التي يقدمها الآخرون، والمخرجات (أو مكافآت العمل) التي يحصل عليها بالمخرجات التي يحصل عليها الآخرون.

$$\frac{\text{المخرجات أو عوائد العمل للآخرين}}{\text{المدخلات للآخرين أو مساهمات الآخرين}} \leq \frac{\text{المخرجات أو عوائد العوامل للفرد}}{\text{المدخلات أو مساهمة الفرد}}$$

فإذا أدرك الفرد أن ما يقدمه ويحصل عليه يساوي أو يزيد على ما يحصل عليه الآخرون فإنه يشعر بالعدالة وتزيد دافعيته للعمل، أما إذا شعر أن ما يقدمه للمنظمة ويحصل عليه من مكافآت أقل مما يقدمه ويحصل عليه الآخرون فإن الشعور بالعدالة ينخفض ويؤثر هذا على دافعيته للعمل.

$$\frac{\text{المخرجات للآخرين}}{\text{المدخلات للآخرين}} \geq \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

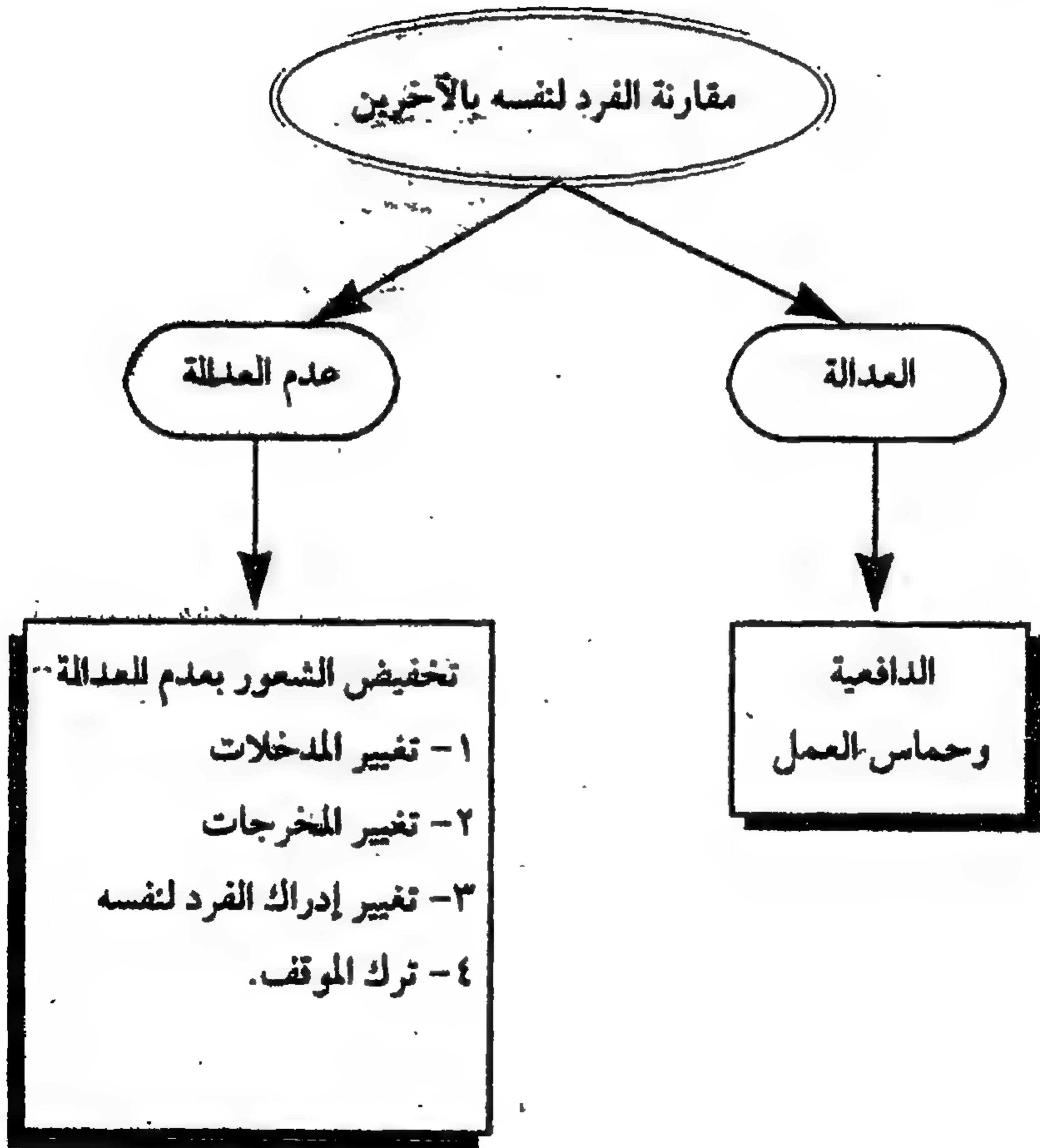
وفي حالة شعور الفرد بعدم العدالة فإنه قد يختار أحد البدائل التالية لتحقيق التوازن والشعور بالعدالة.

- ١- أن يغير الفرد مدخلاته إما بزيادة المجهود أو تخفيضه.
- ٢- محاولة تغيير المخرجات كمحاولة الحصول على علاوة أو الحصول على دورة تدريبية كوسيلة لتحقيق النمو والتطوير.

٣- محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه أو للمكافآت التي يحصل عليها الآخرون أو للشيء محور المقارنة كأن يبرز الفرد لنفسه أن عطائه للمنظمة يعتبر منخفضاً

بالمقارنة بالآخرين، أو أن الآخرين يتميزون بأن لديهم مهارات خاصة أو أنهم أكثر حظاً أو لديهم علاقات اجتماعية أكبر .. إلخ.

٤- محاولة ترك الموقف كله بأن يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر أو يسعى لترك المنظمة ككل.



شكل رقم (٤) الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة

نظرية تكوين الهدف:

تشير هذه النظرية إلى أن الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها تعتبر مشيراً لدافعية الفرد وحماسه، وبذل الجهد والسعى لتحقيق هذه الأهداف.

فالأهداف تحدد اتجاه أفكار الفرد ومسارات السلوك والاختيارات الذهنية التي يقوم بها الفرد سعياً لتحقيق هذه الأهداف.

ولكى تستخدم الأهداف كمجال محدد لدافعية الفرد فإنه يجب أن يتوافر فيها الخصائص التالية:

١- أن تكون الأهداف محددة وليست عامة: فالأهداف المعبر عنها بصورة محددة ودقيقة تحرك دافعية الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت عامة غير محددة . فإذا عبر المندوب المبيعات بأنه مطلوب منه أكبر قدر من المبيعات لا يعتبر هذا دافعاً مشيراً لدافعية عما لو قيل له أن أهداف الأداء ٢٠٠ وحدة فى الأسبوع .

٢- أن تكون ذات تحدى بالنسبة للفرد : ولكى تكون الأهداف ذات تحدى فإن هذا يتطلب أن تكون متوسطة الصعوبة بحيث تحرك دافعية الفرد فلا تكون بالصعوبة الكبيرة فى إمكانية تحقيقها فتحبط الفرد، أو تكون سهلة التحقيق فلا تثير حماس الفرد لأداء سلوك أفضل.

٣- أن تكون الأهداف ذات جاذبية وذات قيمة بالنسبة للفرد: فكلما كانت الأهداف ذات جاذبية وذات قيمة بالنسبة للفرد وترتبط بإشباع حاجاته، وتفضيلاته ورغباته كلما زاد الأثر الدافعى لها.

٤- مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف التي يتم وضعها بمشاركة الأفراد أكثر دافعية عن الأهداف التي تفرض من أعلى إذ تساعد هذه المشاركة على قبول الأفراد لها والتزامهم بتحقيقها.

٥- قابلية الأهداف للقياس وأن تكون هناك تغذية مرتدة: إذا تؤثر قابلية الأهداف للقياس، والمعلومات المرتدة عن مستوى الانجاز على دافعية الفرد فالمعلومات المرتدة عن الإنجاز يكون لها أثراً تقويمياً على الأداء خاصة إذا كانت تتصف بأنها صحيحة ووافية وتقدم بالشكل والتوقيت والإطار المناسب.

وتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء المحقق أو المنجز فكلما كان هناك فجوة بين هذين المستويين كلما انخفض الرضا وكلما تساوى مستوى الانجاز أو ارتفع عن التوقعات المأمولة أو الأهداف المحددة كلما زاد الرضا.

العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل:

يرتبط مفهوم الرضا عن العمل بمفهوم السعادة في العمل والروح المعنوية المرتفعة. وليس معنى ذلك أن الفرد الذي يشعر بالرضا هو الفرد المنجز أو المبدع والعكس صحيح.

١- أوقد يكون راضياً ويتمتع بدافع عمل مرتفع.

٢- فقد يكون الفرد راضياً عن عمله ولكن دافع العمل لديه منخفض.

٣- أوقد تكون درجة الرضا منخفضة ولكن دافع العمل لديه مرتفع.

٤- أو قد تكون درجة الرضا منخفضة وفي الوقت نفسه دافع العمل لديه منخفض.

وتبين لنا المصفوفة التالية هذه الحالات الأربع في العلاقات بين الرضا عن العمل ودوافع العمل وهي:

الرضا عن العمل	مرتفع	(١) * رضا مرتفع * دافع منخفض	(٤) * رضا مرتفع * دافع مرتفع
	منخفض	(٢) * رضا منخفض * دافع منخفض	(٤) * رضا منخفض * دافع مرتفع
		دوافع العمل	مرتفع

شكل رقم (٥) العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل

١- راض مع دافع منخفض للعمل: يتميز الأفراد الذين يقومون في هذه الخلية أنهم يتمشعون بدرجة من الرضا ولكن مع دافع انجاز ورغبة منخفضة للعمل وعادة ما يحدث هذا في الأنظمة البيروقراطية والتي تعتمد برامج الترقية والعلاوات الدورية فيها على الأقدمية، وأنماط القيادة التي تعمل على إسعاد جميع المرءوسين دون الأخذ في الاعتبار الأداء أو السلوك في العمل... إلخ.

٢- غير راض مع دافع منخفض للعمل: ويتصف الأفراد الذين يقعون في هذه الخلية بأنهم يقعون تحت ضغوط كثيرة، فهم يكرهون العمل، ولا يرغبون في بذل أكبر مجهود ممكن، ولكن يعملون بالقدر الأدنى الذي يحفظ لهم وظائفهم ولا يعرضهم للجزاءات.

٣- غير راض مع دافع مرتفع للعمل: ويتصف الأفراد في هذه الخلية أنهم قد يكونون غير راضين عن عملهم، ولكن يسميزون بأن لديهم دافعا كبيرا للعمل ودافع لإنجاز مرتفع ويقع معظم الأخصائيين والمهنيين في هذه الخلية، فهم يعملون بهذه الروح على أمل تحسين أحوال المنظمة أو إمكانية تغيير وظائفهم.

٤- راض مع دافع مرتفع للعمل: ويتميز الأفراد في هذه الخلية بقدر كبير من التوافق والتكيف والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

ومن جهة نظر المنظمة تتحقق الروح المعنوية والرضا عن العمل عندما يرتبط رضا الفرد بعمله بمدى تحقق الأهداف التنظيمية أى تحقيق أهدافه من خلال المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية:

التكامل بين نظريات الدوافع في التطبيق الإداري:

هناك قدر كبير من التكامل بين كل من نظرتي المحتوى والعمليات في مجال التطبيق الإداري.

فقد ألقت نظرية المحتوى ضوءاً كبيراً على حاجات الأفراد ودور الإدارة فيتهيئة البيئة المناسبة والتي تستجيب إيجابياً لاشباع هذه الحاجات. ويوضح شكل (٦) حاجات الأفراد والوسائل المختلفة لاشباعها في مجال العمل.

حاجات الفرد	ارتباطها بمواقف العمل
<ul style="list-style-type: none"> * حاجة إشباع الذات وحاجات الإنجاز والنمو. * حاجة احترام وتقدير الذات والحاجة إلى القوة. * الحاجات الاجتماعية. * الحاجة إلى الأمن. * الحاجات الفسيولوجية أو المادية. 	<ul style="list-style-type: none"> * إسناد أعمال ومسئوليات ذات تحدى. * أعمال ابتكارية. * فرص للتقدم والرقى. * فرص للتدريب والتعليم. * ظروف عمل مناسبة. * تحقيق التغذية المرتدة. * الشعور بأهمية العمل الذى يؤديه الفرد. * الاحترام. * رموز المكانة. * تقلد وظائف ذات مكانة أعلى. * المسئولية. * زيادة الأجر. * الحوافز المعنوية المختلفة. * تفويض السلطة. * تكوين فرق العمل. * جماعات عمل متناسقة. * الخدمات الاجتماعية المختلفة كالنوادي والرحلات. * تنمية التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين. * أمان وظيفى. * أنظمة المعاشات والتأمينات. * إعانات البطالة. * مراعاة ظروف العمل المادية. * الأمن الصناعى. * الأجر. * الحوافز والمكافآت. * ظروف العمل المادية.

شكل رقم (٦) العلاقة بين حاجات الفرد وارتباطها بمواقف العمل

وقد أفادت نظرية العمليات الإدارية فى إلقاء الضوء على اختلافات الأفراد فى إدراك مواقف العمل المختلفة واختلافهم فى القيم والاحتمالات للعلاقة بين الجهد والأداء، وبين الأداء ومكافآت العمل.

وفى ظل نظرية العدالة يصبح من الضرورى أن توضح الإدارة للعاملين الأسس التى يتم على أساسها الحصول على مكافآت العمل (حوافز مادية أو معنوية) حتى يزداد إلى حد كبير إدراك العاملين بالشعور بالعدالة.

كما أفادت نظرية تكوين الهدف الإدارة فى النظر إلى الأهداف كمثير لدافعية الأفراد وحماسهم فى العمل.

وأخيراً ألفت هذه النظريات الضوء على العلاقة التفاعلية بين الرضا عن العمل ودوافع العمل. فهناك حلقة دائرية بينهما؛ إذ يؤثر رضا الفرد على دوافعه وأدائه والشعور بجودة الحياة، مما ينعكس أيضاً على المنظمة والمجتمع وهكذا حلقة دائرية تؤثر فى بعضها البعض بين الفرد والمنظمة والمجتمع.



الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل نظريات الدوافع فتناولنا نظرية المحتوى والتي تشمل نظرية الحاجات لمازلو، ونظرية هرزبيرج، ونظرية الدرفرز ونظرية مكليلاند كما تناولنا النظريات الحديثة والتي تشمل نظرية الشوق ونظرية المساواة أو العدالة ونظرية تحديد الهدف .

كما شمل هذا الفصل أيضاً العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل وكيفية التكامل بين نظريات الدوافع في التطبيق الإداري.

تطبيقات

- ١- فى ضوء نظرية الدوافع اشرح الدوافع التى دفعتك لاختيار كلية التجارة؟
- ٢- اشرح الفرق بين نظرية مازلو ونظرية هيرزبرج؟
- ٣- وضع المقصود بنظرية العدالة فى الدوافع؟ وما تطبيقاتها فى مجال العمل؟
- ٤- فى ضوء نظرية التوقع ما العلاقة بين المجهود والأداء والمكافآت والرضا عن العمل؟
- ٥- ما العلاقة بين الدافعية والرضا عن العمل؟
- ٦- اشرح ما يلى :

* حاجة الإنجاز

* العوامل الدافعة وعوامل الصيانة

* مدرج مازلو للحاجات

* الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.

الفصل السادس

الاتصال

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بما يلي :

- * أهمية الاتصال بالمنظمات المختلفة.
- * مفهوم عملية الاتصال.
- * عناصر عملية الاتصال.
- * العوامل التي تؤثر في ديناميكية عملية الاتصال.
- * أنواع ووسائل الاتصال بالمنظمات.
- * أنواع نمط الاتصال بالجماعات الصغيرة وما تأثير كل نمط على فاعلية الأداء.
- * عوائق الاتصال.
- * كيف يمكن التغلب على عوائق الاتصال؟

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم الاتصال وعناصره.
- إلمام الطالب بالعوامل التي تؤثر في عملية الاتصال.
- إلمام الطالب بأنماط الاتصال بالجماعات الصغيرة.
- إلمام الطالب بعوائق الاتصال وكيفية التغلب عليها.

المحتويات

- أولاً : أهمية الاتصال بالمنظمات المختلفة.
- ثانياً : مفهوم عملية الاتصال.
- ثالثاً : عناصر عملية الاتصال.
- رابعاً : العوامل التي تؤثر في ديناميكية عملية الاتصال.
- خامساً : أنواع ووسائل الاتصال بالمنظمات.
- سادساً : أنواع نمط الاتصال بالجماعات الصغيرة وما تأثير كل نمط على فاعلية الأداء.
- سابعاً : عوامل الاتصال.
- ثامناً : كيف يمكن التغلب على عوائق الاتصال.

الفصل السادس

الاتصال

(١) أهمية الاتصال:

يعيش الإنسان في مجتمع ويتفاعل مع آخرين ويتعامل معهم. وهو لا يستطيع أن يشبع حاجاته المادية والمعنوية إلا عن طريق هذا التفاعل والتعامل مع الآخرين. وسبيل الفرد إلى هذا هو الاتصال بالناس منذ بدء الخليقة.

وتظهر عملية الاتصال في كثير من الجوانب منها :

١- التعبير عن المعاني والأفكار والعواطف.

٢- بناء العلاقات الإنسانية الطيبة.

٣- أداء وظائف الإدارة.

٤- تبادل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات.

التعبير عن المعاني والأفكار والعواطف:

استخدم الإنسان الرموز في اتصاله وتعامله مع الآخرين. والرموز التي استخدمها الإنسان هي اللغة والصور والفعل والصمت والإيماءات. ويمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي استعمل الرموز للدلالة على المعاني أو للتعبير عن أفكاره وعواطفه. فهو لا يستطيع أن ينقل أى فكرة عقلية أو أية خلجة عاطفية من نفسه إلى نفوس الآخرين إلا إذا تجسدت في صورة ألفاظ أو خطوط أو صور أو أنغام أو أصوات أو إشارات أو حركات. وبدون هذا التجسيد يستحيل على أى إنسان أن

يدرك كنة الفكرة أو العاطفة التي تدور في نفس صاحبها. وتعتبر اللغة التي تستخدمها الإنسان في الاتصال من أهم مميزات الجنس البشري والتي تجعله يرتقى بها عن سائر الحيوانات.

بناء العلاقات الإنسانية الطيبة:

ظهرت أهمية الاتصال في بناء العلاقات الإنسانية وتدعيمها بمجال العمل عندما أجريت تجارب في مصانع هاوثورن بأمریکا، وأثبتت هذه التجارب أهمية الاتصال كأحد العوامل الهامة في بناء العلاقات الإنسانية السعيدة. فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعة يدوية وكان صاحب العمل يشرف بنفسه على صيانه لذلك كان الاتصال مباشراً بينه وبينهم فكان يلم إماماً تاماً بمشكلاتهم ويحيط بآمالهم ومخاوفهم وكانت العلاقة أسرية تشبع في العامل الحاجة إلى الانتماء للمهنة والتبعية لرب العمل. لذلك لم تظهر أى عوائق أو مشكلات للاتصال في هذا النظام.

أما بعد قيام الثورة الصناعية فإن كبر حجم المشروعات وإزدياد التخصص وتقسيم العمل، وإزدياد التقدم الفني، ونمو الوعي الاجتماعي لدى الطبقة العاملة، كل هذه العوامل أظهرت أهمية الاتصال في بناء العلاقة الإنسانية وخاصة بعد أن بعدت المسافة بين الإدارة والعاملين.

ومن هنا فإن الاتصال يساعد على تنمية الروح المعنوية وتحسين وتدعيم جودة الحياة في مجال العمل.

أداء وظائف الإدارة :

وتظهر أهمية الاتصال في أمور عدة، فوظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تؤدي كلها بالاتصال وبدون الاتصال لا يمكن أن تنجح الإدارة في إداء وظائفها.

تبادل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات:

يستخدم الاتصال في إخبار الرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تقررت والخطط التي وضعت، والمسئوليات والسلطات التي تحدت أو أي تغييرات فيها كما يستخدم في إعلام الرؤساء بما تم أو لم يتم من الأعمال، وبالمشكلات التي تحدث سواء في داخل المنظمة أو خارجها وبما يساعد على اتخاذ القرارات.

(٢) ماهية الاتصال:

كلمة اتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني Commu-nic بمعنى عام Common ذلك أن الفرد حين يتصل بفرد آخر يستهدف عادة الوصول إلى اتفاق عام ووحدة فكر بقصد موضوع الاتصال. وهناك المعنى الضيق للاتصال، وهو أول ما يتبادر للذهن عادة من معاني، ويقصد به الاتصال بمعناه المادي أي وسائل الاتصال المادية كالتليفون، والتلغراف والبريد.

ويعرف الاتصال أنه أي سلوك يبدؤه الفرد الذي يقوم بأرسال البيانات ينتج عنه نقل المعنى الذي يرغب فيه للفرد أو الأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين جميع الأطراف يؤدي إلى وحدة في الهدف، ووحدة

فى الجهود وينسب فى حدوث الاستجابة من جانب المستقبل بالسلوك أو الطريقة التى يرغبها المرسل.

(٢) عناصر الاتصال:

يستتج من التعريف السابق أن عملية الاتصال تتكون من العناصر الآتية:

المرسل:

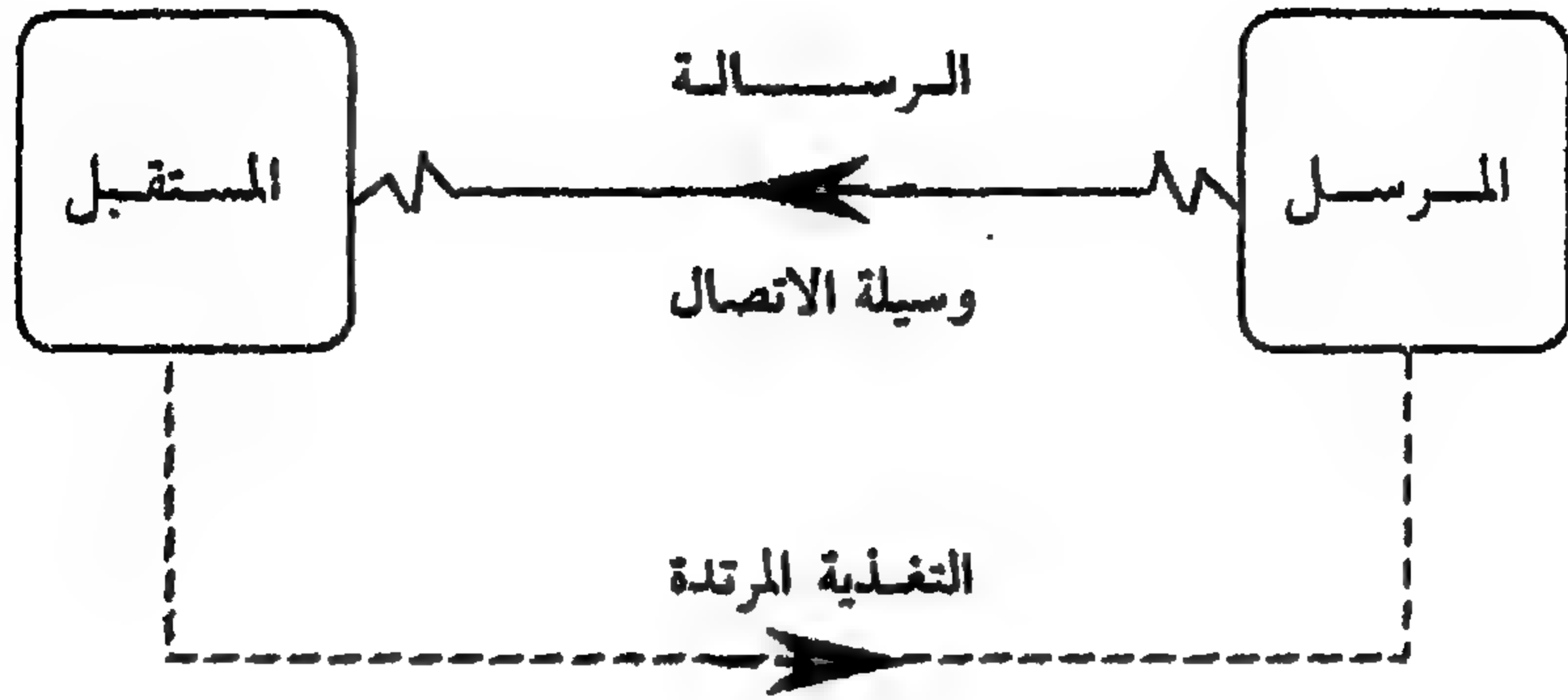
وهو الشخص الذى يوجه الأمر، أو يعرض المعلومات، أو يبدى الاقتراح أو الملاحظة. أى أن الاتصال يمكن أن يبدأ من الرئيس إلى المرءوس أو المرءوس إلى الرئيس أو من الموظف إلى زميله.

المستقبل:

وهو الشخص أو الجماعة التى يصل إليها الأمر، أو التوصية أو المعلومات أو هو الرئيس الذى يصل إليه الاقتراح أو الشكوى أو الملاحظات لدراستها.

الرسالة:

وهى موضوع الاتصال وقد يكون هذا الموضوع أمراً، أو توجيهاً، أو معلومات، أو اقتراحات أو ملاحظات أو مجموعة الأفكار والمعانى والمفاهيم التى يحويها موضوع الاتصال.



شكل (١) عناصر عملية الاتصال

وسيلة الاتصال :

وهي الوسيلة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات فقد تكون الكتابة، كما في المنشورات والتقارير والخطابات وقد تكون الحديث، كما في الاجتماعات والمقابلات وقد تكون الصورة مثل الخرائط والرسوم وقد تكون الكتابة والحديث والصورة معاً، كما في بعض الأفلام السينمائية التي تطلع عليها الترجمة وقد تكون آلية مثل شبكة المعلومات بالكمبيوتر والإنترنت ودائرة التليفزيون المغلقة .. وغيره من وسائل الاتصالات الأليكترونية.

نتيجة الاتصال :

أي قياس مدى فهم المستقبل لموضوع الاتصال، ومدى تفاعله به وتجاوبه في تنفيذه بالصورة التي أرادها المرسل. كما تشمل عملية رد الفعل التي يتأكد بها المرسل عن طريقها من أن الاتصال قد تم على الوجه الذي يبغيه وأنتج أثره في ذهن المستقبل.

وقد تبين من عديد من الدراسات أن المديرين يثقون وقتهم على النحو التالي :

٤٥٪ استماع ، ٣٠٪ كلام (الاتصال الشفوي)

١٦٪ قراءة ، ٩٪ كتابة (الاتصال الكتابي)

أى أن المديرين ينفقون ٧٥٪ من وقتهم فى الاتصال الشفوي و ٢٥٪ من وقتهم فى الاتصال الكتابي وهذا يبين أهمية تنمية مهارات الاتصال والتي تشمل (التفكير - الكلام - الاستماع - القراءة - الكتابة - الفعل).

(٤) العوامل التي تؤثر في ديناميكية عملية الاتصال :

تعتبر عملية الاتصال وحدة متكاملة فالمرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل والاستجابة هي جميعاً حلقات متصلة في سلسلة واحدة وتضعف عملية الاتصال إذا إعترت هذه السلسلة نقطة ضعف معينة في أى حلقة من حلقاتها الخمس.

١/٤ المرسل :

تبدأ عملية الاتصال عندما يضع المرسل فكرة معينة يراد إرسالها في شكل رموز أو لغة يمكن للآخرين فهمها. وقد تكون هذه الرموز في شكل كلمات أو أعداد أو صور أو إشارات غير لفظية كتعبيرات الوجه أو حركات الجسم.

وهنا قد تتأثر عملية الاتصال بالآتي :

* قد لا تعبر الرموز المختارة تعبيراً صحيحاً عن المعنى .

✽ قد لا يملك الفرد القدرة اللفظية التي تساعد على التعبير عن كل ما يريد أو يفكر فيه.

✽ كما أن مهارة المرسل، نحو رسالته ومدى الثقة في نفسه، ومدى توافر المعلومات الكافية عن موضوع الاتصال كل ذلك يؤثر على فاعلية الاتصال.

٢/٤ المستقبل :

يتأثر في فهم المستقبل للرسالة واستجابته له بعوامل عديدة منها الإدراك والتفكير والتعليم والدافعية وتكوين الاتجاهات.

إدراك المستقبل :

فنحن لا ندرك الأشياء إدراكاً آلياً، بل نخلع عليها من المعاني ما نخلعه وفق خبراتنا الماضية وطرية فهمنا للحياة كما تدخل مصالحنا وأهواؤنا في هذا الفهم. ولا يمكن أن يقع بصرنا على شيء إلا وحالولنا أن نفهمه ونفسره ونعلق عليه ونخضعة لرصيدنا السابق من المدركات. والإنسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق حواسه من سمع وبصر ولمس وشم وذوق. غير أن السمع والبصر هما أهم الحواس في الاتصال ثم يقوم الفرد بتنظيم هذه الأحاسيس التي يتلقاها والانطباعات التي تصل إليه في شكل مدركات تتخذ معنى لها على ضوء الخبرات الماضية والدوافع الحاضرة. والمستقبل لا يدرك الأشياء كاملة بتفاصيلها الدقيقة ولكنه يدرك الأشكال الرئيسية واضحة جلية وحولها مجموعات تكون خلفية أقل وضوحاً وهذا ما يسمى بالهورة والحاشية عند علماء النفس.

فهناك عناصر ندركها بوضوح فى بؤرة شعورنا، وأشياء أخرى تصبح هامشية لا أهمية لها. وإدراكنا للرسالة يتأثر بذلك ويصبح المرسل مسؤولاً عن كيفية لفت نظر المستقبل أو جعل الرسالة تحت منطقة البؤرة بدلاً من الحاشية.

دوافع المستقبل :

كما أن فهم الرسالة يتصل اتصالاً وثيقاً بدوافع المستقبل حيث يعتمد الأفراد إلى الاتصال من أجل إشباع حاجاتهم الحالية ولاكتساب رغبات جديدة كما أن الحالة النفسية تحدد مجال الإدراك وتشحذه، واهتمامات الناس من جهة أخرى تجعلهم يدركون أشياء معينة لا يراها الآخرون.

الخبرات المشتركة:

ولا يكفى للتوافق بين المراسل المستقبل أن تكون الرسالة فى لغة يفهمها الطرفان بل ينبغى أن تكون الخبرات مشتركة أيضاً. فالمستمع إلى محاضرة باللغة العربية عن النظرية النسبية لأنشتين لن تسعفه معرفته للغة العربية فى فهم المضمون ما لم يكن قد درس شيئاً من علم الطبيعة والرياضيات حتى يتمكن من متابعة المحاضرة. وهذا ما يعبر عنه بالاطار الدلالي. فكلما كان المرسل والمستقبل يتفاهمان فى إطار دلالي واحد كان ذلك أقرب ما يكون إلى الفهم.

وتعتبر ثقة المستقبل فى المرسل من العناصر الهامة لتمام الدورة الاتصالية. فإذا كان المستقبل ينظر الى المرسل نظرة ملؤها الاحترام والتقدير، ويشق فى خبرته ومقدرته فلا شك أن درجة التقبل والاقتناع تكون كبيرة.

اتجاهات المستقبل:

يحاول الفرد دائماً تحقيق التوافق بين المعلومات الآتية إليه من أشخاص آخرين وبين الأفكار والمفاهيم التي كونها لنفسه وهذا التوافق يتم عن طريق أربع وسائل يلجأ إليها الفرد هي:

١- اختيار نوع المعلومات التي يقبل عليها الفرد:

تدل الأبحاث المتعلقة بهذه الناحية على الناس يميلون إلى تعريض أنفسهم إلى أنواع المعلومات التي يهتمون بها أو التي تتفق مع اتجاهاتهم ويعرضون عن تلك المعلومات التي تثير قلقهم أو التي لا يهتمون بها.

٢- التصور الاختياري للمعلومات:

وعلى الرغم من أن الفرد يحاول دائماً أن يتجنب المعلومات التي تتفق مع وجهة نظره إلا أنه يحدث أن يتعرض لبعض تلك المعلومات. وهنا فإن الاتجاهات التي يحملها تؤثر على فهمه للمثيرات التي يستقبلها. فإذا كان العامل يكره الآلية في الصناعة ولا يميل إلى قراءة أى شيء عنها فإنه إذا حدث ووقعت عيناه على مقالة تتحدث عن انتشار الآلية في الصناعة الحديثة فغالباً ما سيحاول فهم المقالة على أن الآلية تمثل خطراً يهدد العمال في أرواقهم بدلاً من أن يفهمها على أنها دليل على التقدم وزيادة الرفاهية. إن هذا التشويه للمعلومات ينتج عن عدم توافق المعلومات مع آراء الشخص واتجاهاته.

٣- التذكرا الاختياري:

وحتى إذا لم يستطع الفرد تحقيق التوافق بين المعلومات التي يتعرض لها وبين آرائه ومعتقداته عن طريق التشويه، فإنه ما زال قادراً على أن يفسر تلك المعلومات أو يتناساها حتى يتجنب متاعب عدم التجانس بينها وبين آرائه. فمثلاً المعلومات التي تتحدث عن تاريخ الحركة النقابية وكفاح العمال ضد الرأسمالية عندما تعرض على عمال يؤيدون الحركة النقابية ويقتنعون بفوائدها، نجد أنهم يميلون إلى تذكر هذه المعلومات أكثر مما يميل العمال الذين يعارضون الحركة النقابية ولا يهتمون بها.

٤- القرار الاختياري:

إن الهدف من أية رسالة تحوى معلومات ترسل من فرد إلى فرد آخر هو أن يقتنع الآخر بما جاء فى الرسالة ويتخذها معياراً للتصرف، أى يحدد سلوكه وتصرفاته وفقاً لما بلغه من معلومات. ولكن قد نجد أن الشخص قد تصل إليه معلومات لا يريدونها وعلى الرغم من فهمه لحقيقتها، لا يزال يملك القرار الأخير فيما إذا كان سيحدد سلوكه تبعاً لها أم لا. هذه القدرة من جانب الفرد تجعل مهمة الإدارة صعبة للغاية فى توصيل المعلومات الصحيحة عن سياستها وأهدافها، وفى التأثير فيهم لاتخاذ تلك المعلومات أساساً لتحديد سلوكهم.

٤/٣ الرسالة والوسيلة:

إذا كانت الرسالة غير مصوغة بالطريقة الفعالة فإنها تقف فى سبيل نجاح الاتصال. كما أن الوسيلة نفسها إذا لم تكن من القوة والمرونة بحيث تصل الرسالة

إلى المستقبل فى الوقت المناسب والمكان المناسب والمكان المناسب فإن ذلك يؤثر أيضاً على عملية الاتصال.

٤/٤ الاستجابة:

تمر الاستجابة من جانب المستقبل بدورة أخرى مشابهة لتلك التى يمر بها المرسل من حيث اختيار الرموز وصياغة الرسالة واختيار الوسيلة المناسبة ثم الاستجابة فى موقف الاتصال ثم تتكرر الدورات حسب الشعور بالحاجة إلى الاتصال.

وتتشابه ديناميكية الاتصالات الكتابية إلى حد كبير مع الاتصالات الشفهية وإن كان من الطبيعى أن تكون دورات الاتصال أقل حيث تأخذ عملية رجوع المعلومات أو عملية التغذية المرتدة وقتاً ، وإن كان ذلك أيضاً يختلف من رسالة إلى أخرى حسب وسيلة الاتصال.

(٥) أنواع ووسائل الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصالات إلى عدة أنواع على النحو التالى:

- ١- الاتصال فى اتجاه واحد والاتصال فى اتجاهين.
- ٢- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.
- ٣- الاتصالات الرأسية والعكسية والأفقية والمخورية.
- ٤- الاتصالات الشفهية والكتابية والإلكترونية.
- ٥- الاتصالات اللفظية وغير اللفظية.

١- الاتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين:

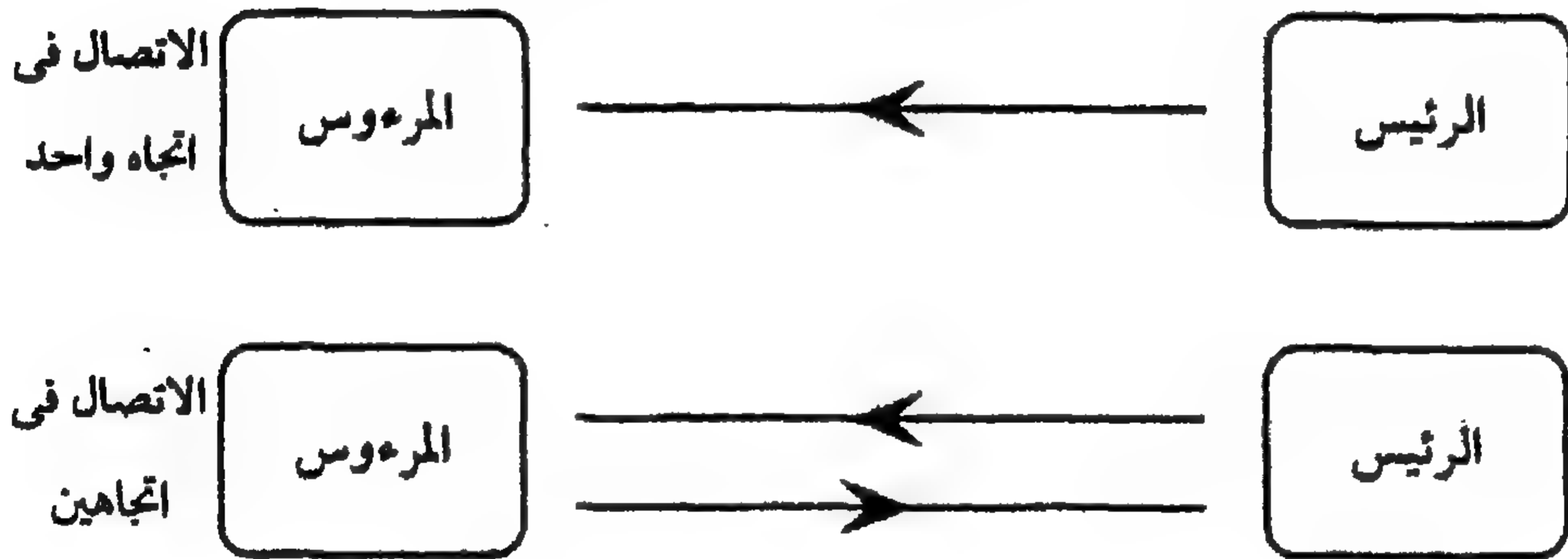
قد يكون الاتصال في اتجاه واحد أو قد يكون في اتجاهين

الاتصال في اتجاه واحد:

معناه أن الرؤساء في المستويات العليا يلقون بتعليماتهم شفهيّاً أو تحريراً إلى مرؤوسيهم بدون أن يكون لهؤلاء المرؤوسين فرصة مناقشة رؤسائهم.

الاتصال في الاتجاهين:

معناه أن يعطى الرئيس البيانات والمعلومات لمرؤوسيه ويتيح لهم فرصة المناقشة والاستفسار عما يريدون وينقلون له آراءهم واتجاهاتهم في نفس الوقت.



شكل (٢)

الاتصال في اتجاه واحد أو في اتجاهين

وقد أجريت تجارب عديدة للمفاضلة بين هذين النوعين من الاتصال وأثبتت هذه التجارب النتائج الآتية:

- ١- الاتصال فى اتجاه واحد أسرع كثيراً من الاتصال فى الاتجاهين.
- ٢- يتميز الاتصال فى الاتجاهين بالدقة. إذ أن عدداً أكثر من الأفراد يفهمون البيانات التى تنقل فهماً دقيقاً.
- ٣- يكون المستقبلون للبيانات فى حالة الاتصال فى الاتجاهين أكثر تأكيداً من فهمهم للبيانات الصحيحة عن الاتصال فى اتجاه واحد.

٢- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

الاتصالات الرسمية:

هى تلك الاتصالات التى ترتبط بالهيكل التنظيمى الرسمى وتشمل كل من الاتصالات الرأسية والعكسية والأفقية والعرضية والخارجية وقد تتخذ شكل الاتصالات الشفهية أو الكتابية أو الالكترونية أو الاتصالات اللفظية أو غير اللفظية.

٢- الاتصالات غير الرسمية:

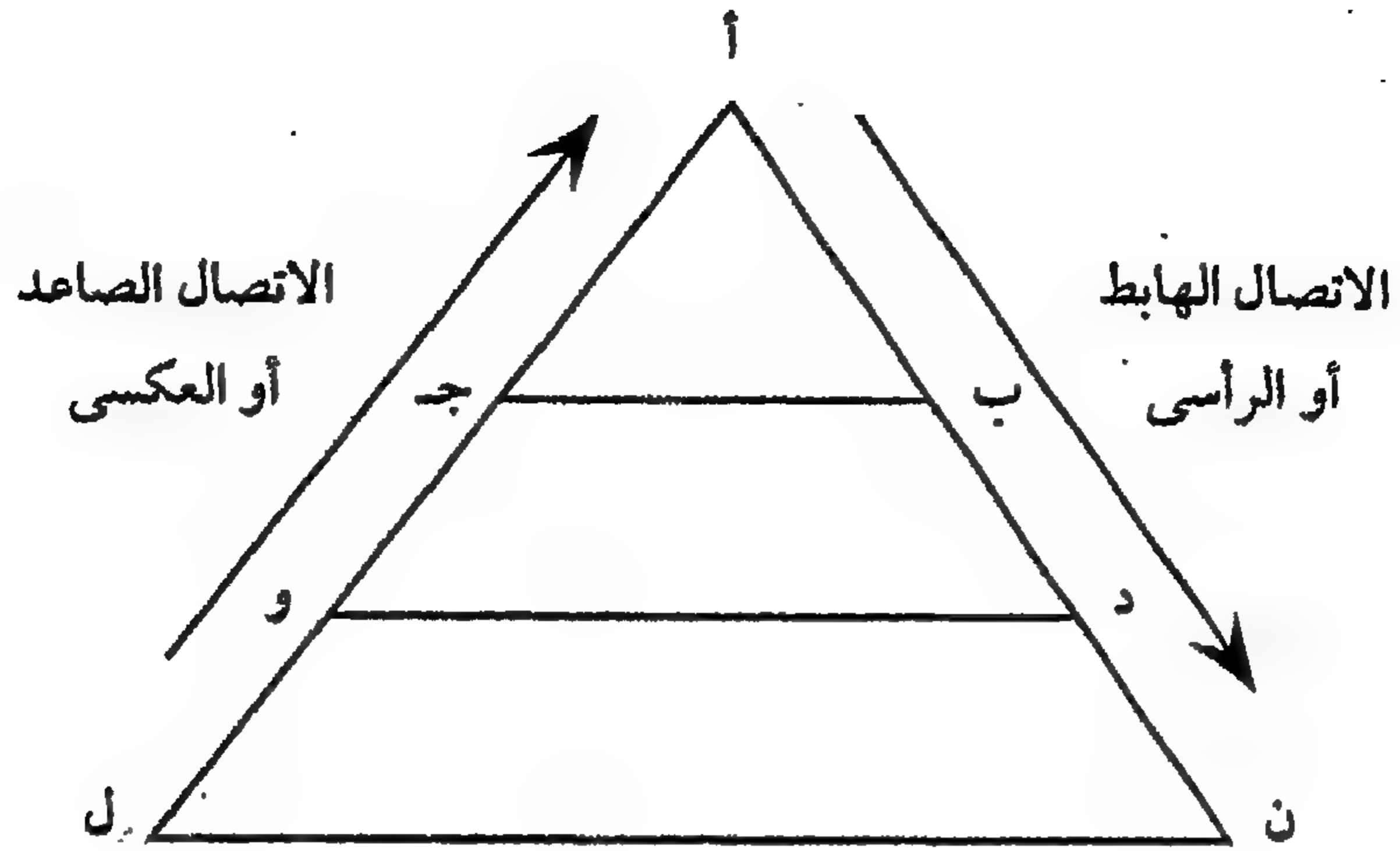
وتشمل الاتصالات التى تتم نتيجة التفاعل الاجتماعى بين الأفراد ولا ترتبط بالشكل التنظيمى الرسمى للمنظمة كالتقاءات العابرة، أو شبكات الاتصالات غير الرسمية

هيكل الاتصال بالمنظمة وارتباطه بنظريات التنظيم:

يمكن تقسيم خطوط الاتصال بالمنظمة الي:

- ١ - اتصالات رأسية: أى من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
- ٢ - اتصالات عكسية: أى من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي.
- ٣ - اتصالات أفقية ومحورية: أى اتصالات تتم على المستوى الإدارى الواحد وبين المستويات الإدارية المختلفة.
- ٤ - اتصالات خارجية: أى الاتصالات التى تتم من داخل المنظمة إلى الخارج ومن خارج المنظمة إلى الداخل.

ويرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمى ارتباطاً كبيراً وقد جرت النظرية الكلاسيكية فى التنظيم (المدرسة البيروقراطية، ومدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيم الإداري) والنظريات الكلاسيكية الجديدة (مدرسة العلاقات الإنسانية) إلى النظر إلى نظام الاتصال على أنه نظام يأخذ الشكل الهرمى حيث تتدفق الخطط والأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمى عن طريق خط السلطة الرسمى عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتصعد المعلومات التى عليها القرارات أو التى تستدعى التدخل لحل المشكلات أو تذليل العقبات، أو المعلومات الخاصة بمشاعر العاملين ومقترحاتهم وشكواهم (وذلك عند تشجيع الرؤساء لهذا النوع من الاتصال).



شكل (٣)

جسر فايول

وقد أشار فايول إلى أهمية الاتصال الأفقى بين الإدارات خاصة بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا. ووضع فايول ما يسمى جسر فايول إذ يقول إنه يضيع وقت طويل يؤدي إلى بقاء العمل إذا كان (ن) يتصل ب(ل) إذا سار الاتصال إلى أعلى عن طريق خط السلطة حتى يصل إلى (أ) ثم يعود إلى أسفل خلال جميع المستويات التنظيمية حتى يصل إلى (ل) إذ أن ذلك يجعل الاتصال بين الإدارات يكاد يكون مستحيلاً. لذا يرى فايول أنه ينبغي تشجيع الاتصال الأفقى وذلك مع مراعاة الشرطين التاليين:

- ١ - أن يحصل الموظف على إذن رئيسه قبل إعطائه بيانات لإدارة أخرى.

٢- أن يخطر الفرد رئيسه المباشر بالتتابع الهامة التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية بين الإدارات.

أما النظرية الحديثة وهي نظرية النظم فتتظر إلى التنظيم على أنه نظام اجتماعي مفتوح يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية وترتبط بعضها مع البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة. ويعتبر نظام المعلومات ونظام الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي الذي يعطي للنظام حركته واستمراره وقدرته على تحقيق التفاعل بين أجزائه، وبينه وبين البيئة الخارجية.

وارتباط نظام المعلومات ونظام الاتصالات باحتياجات متخذي القرارات أدى إلى أن الاتصالات أصبحت لا تقتصر على خط السلطة الرسمي، بل تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو على المستوى الأفقي، أو من البيئة الخارجية إلى الداخل وذلك طبقاً لاحتياجات متخذ القرار من المعلومات.

ويمكن تقسيم هيكل اتخاذ القرارات بالمنظمة إلى:

١- مستوى القرارات الاستراتيجية (أو مستوى الإدارة العليا).

٢- مستوى القرارات الإدارية (أو مستوى التنسيق أو الإدارة الوسطي).

٣- مستوى القرارات التشغيلية (أو مستوى الإدارة الدنيا).

والقرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تختص بها عادة الإدارة العليا بالمنظمات وتتميز بأنها غير تكرارية أو روتينية ويتم اتخاذها في ظل ظروف تتسم بجزء من عدم التأكد ويقع على عاتق الإدارة عند المستوى عبء تحقيق تكيف

المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

وتحتاج هذه القرارات إلى تيار مستمر من المعلومات عن البيئة الخارجية للنظام بالإضافة إلى المعلومات الرقابية. ولذا فإن المعلومات اللازمة لهذا المستوى قد لا تسير طبقاً لخط السلطة الرسمي بل قد تقطع بعرض الهيكل التنظيمي، حيث يتطلب الأمر عند معالجة مشكلة من المشكلات الإدارية النظر إلى الأثر التجميعي للأنشطة في علاقتها بالهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

وتتسم القرارات التي تتم على مستوى التشغيل بأنها تتم في ظروف تتسم نسبياً بالثبات وبأقل تدخل من البيئة الخارجية. وأنها متكررة وروتينية وأنه يمكن برمجتها باستخدام الحاسب الآلي ولذا فإن توافر معلومات عند هذا المستوى عن الأجزاء الأخرى التي يتكون منها النظام يكون عنده حده الأدنى. ومعظم المعلومات اللازمة للإدارة عند هذا المستوى تدخل في نطاق ما يسمى بالمعلومات الرقابية.

أما القرارات التي تتخذ على مستوى التنسيق أو الإدارة الوسطى فهي القرارات التي تعمل على تحقيق التكامل بين المستوى الاستراتيجي ومستوى التشغيل. وتقوم الإدارة عند هذا المستوى بترجمة الخطط والأهداف العامة إلى خطط وأهداف تفصيلية وأجراءات عمل محددة، ومراقبة تنفيذها.

وتقسيم القرارات إلى قرارات استراتيجية وإدارية وتشغيلية ليس معناه أن هذه القرارات منفصلة في الحياة اليومية بل هي قرارات متداخلة ويكمل بعضها البعض ولا بد من تحقيق التكامل والتفاعل والتغذية المرتدة بينها بصفة مستمرة.

٣- الاتصالات الرأسية والعكسية والأفقية والمحورية:

الاتصالات الرأسية:

وتشمل تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي عبر خطوط السلطة الرسمية للمستويات الإدارية المختلفة. ومن وسائل الاتصالات الرأسية ما يلي:

✱ الاتصالات الشخصية.

✱ المقابلات.

✱ الخطط والأوامر والتعليمات.

✱ المذكرات.

✱ الخطابات الاخبارية.

✱ وسائل الاتصال الالكترونية المختلفة.

وتحمل الاتصالات الرأسية كافة البيانات والمعلومات اللازمة لخبار المرؤوسين بالخطط أو الأوامر أو التعليمات أو التوجيهات أو تحديد الاختصاصات.

ولكى تحقق الاتصالات الرأسية الفاعلية فإن هذا يقتضى توافر ما يأتي:

١- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

٢- التوقيت المناسب للاتصال.

٣- وضوح اللغة خاصة في حالة الاتصالات الكتابية.

٤- عدم تعارض الأوامر.

٥- توضيح خطوات التنفيذ.

٦- مراعاة الجانب النفسي للمستقبل.

الاتصالات العكسية:

وتشمل تدفق البيانات والمعلومات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها.

ومن وسائل الاتصالات العكسية ما يلي:

* التقارير

* نظم الشكاوي.

* نظام المقترحات.

* كراسات أو أدلة التنظيم:

* نظام الاستشارات.

* مجلة المنظمة.

* الزيارات الدورية لمكان العمل أو المرور على مواقع التنفيذ.

* المقابلات.

* مجالات الحائط.

* الملصقات.

* وسائل الاتصالات الالكترونية المختلفة.

مزايا الاتصال العكسي:

- ١- يحمل للإدارة البيانات والمعلومات عن مدى تحقيق الخطط والسياسات والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- ٢- يساعد الإدارة على فهم مدى قبول العاملين للسياسات والأوامر والتعليمات التي نقلت إليهم.
- ٣- تشجيع الآراء والأفكار والمقترحات الجديدة.
- ٤- تحقيق المشاركة في الإدارة وديمقراطية القيادة.
- ٥- إشباع الحاجات والدوافع النفسية للعاملين وتخفيف الضغوط النفسية التي تواجههم بإتاحة الفرصة لنقل آرائهم ومقترحاتهم ومشكلاتهم عبر وسائل الاتصال المختلفة

الاتصالات الأفقية والمحورية:

تشمل الاتصالات الأفقية تدفق البيانات والمعلومات بين الإدارات والأنشطة المختلفة ومن وسائل الاتصالات الأفقية :

* الاتصالات الشخصية

* الاجتماعات

* اللجان

* المقابلات

* وسائل الاتصالات الألكترونية المختلفة.

أما الاتصال المحورى فهو الاتصال الذى يتم بين الإدارات المختلفة وعبر خطوط الهيكل التنظيمى الرسمى كأن يتصل رئيس وحدة إنتاج الكبسولات بشركة الأدوية بإدارة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين وذلك بدلاً من اتصاله برئيسه المباشر ثم قيام الرئيس بالاتصال برئيس إدارة التدريب. وتساعد هذه الاتصالات فى توفير الوقت والجهد والتكلفة.

٤- الاتصالات الشفهية والكتابية والألكترونية:

الاتصالات الشفهية:

وهى الاتصالات التى يتم تبادل الحديث فيها بين المرسل والمستقبل ولا يشترط فيه أن يرى المرسل المستقبل فقد يكتفى بسماع الأصوات كما فى الحديث التليفونى أو الاتصالات الألكترونية.

ومن وسائل الاتصال الشفهي:

* الحديث الشفهي : والذى يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الأفراد بعضهم وبعض.

* المرور على مواقع التنفيذ : وذلك بقيام الرؤساء بالمرور على مواقع التنفيذ لتفقد أحوال العمل وسيره.

* الاجتماعات : وهى من الوسائل الهامة لتبادل الرأى ووجهات النظر ونقل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

* المقابلات : وتتعدد أنواع المقابلات فقد تتم للحصول على حقائق، أو للشكوى أو

للتظلم أو للوقوف على قدرات طالب الوظيفة ومهاراته .. إلخ.

الاتصال الكتابي :

الاتصالات الكتابية هي الاتصالات التي تتخذ الشكل الكتابي ومنها :

✱ التقارير.

✱ المذكرات.

✱ الخطابات.

✱ الأوامر والتعليمات

✱ كتيبات العاملين

✱ الخرائط والرسوم البيانية.

✱ لائحة العاملين

✱ نظم المقترحات

✱ مجلة المنظمة

✱ المنشورات الدورية للمنظمة.

الاتصالات الألكترونية :

تعدد الأشكال المختلفة التي يتخذها تدفق البيانات والمعلومات بالمنظمات عبر

وسائل الاتصالات الألكترونية ومنها:

* شبكة المعلومات بالكمبيوتر

* البريد الإلكتروني

* الفاكس

* دوائر التليفزيون المغلقة.

* الوسائط الإلكترونية المساعدة.

* وما يستجد من وسائل مستحدثة في مجال الاتصالات الإلكترونية.

العوامل التي تحكم اختيار الوسيلة المناسبة في الاتصال:

١- الهدف من الاتصال

٢- طبيعة الرسالة

٣- نوعية المستقبل (مستوى تعليمه - إدراكه - اتجاهاته)

٤- مدى قرب أو بعد المسافة بين المرسل والمستقبل.

٥- درجة السرعة المطلوبة

٦- مدى التغذية المرتدة المطلوبة

٧- التكلفة

٨- الرغبة في الحفظ والتسجيل

٩- الكشافات بمعنى الرغبة في تقديم معلومات كثيفة وعادة ما يستخدم فيها

الاتصالات الكتابية.

وتختلف وسائل الاتصال في مدى فاعليتها، فالاتصالات الشخصية والشفهية تتميز بالسرعة والتغذية المرتدة ولكن هناك صعوبة في حفظ وتسجيل البيانات والمعلومات. ولذلك عادة في حالة الاتصالات الهامة غالباً ما يدعم الاتصال الشخصي بالاتصال الكتابي حتى يمكن المتابعة والمحاسبة والرغبة في الحفظ والتسجيل. أما في حالة الاتصالات الروتينية اليومية فقد يكتفى بالمكالمات التليفونية أو بالمذكرات ... إلخ.

وسيلة الاتصال	السرعة	التكلفة للمنظمة	التكلفة للمنظمة	الحفظ والتسجيل	درجة الكثافة
* الاتصالات الشخصية	سريع	عالي	منخفض	غير مسجل	متوسط
* الاجتماعات الرسمية	سريع	عالي	متوسط	مسجل	متوسط
* التليفون	سريع	متوسط	منخفض	غير مسجل	منخفض
* التقارير	بطيء	منخفض	مرتفع	مسجل	مرتفع

شكل (٤)

فاعلية وسائل الاتصال المختلفة

٥- الاتصالات اللفظية وغير اللفظية :

الاتصالات اللفظية :

هى الاتصالات التى تتم باستخدام اللغة سواء كانت اتصالات شفوية أو كتابية أو إلكترونية.

الاتصالات غير اللفظية :

هى الاتصالات التى يتم بها نقل المعانى بوسائل أخرى غير الاتصالات اللفظية ومنها :

* الإيماءات أو الحركات الجسمية :

تستخدم الإيماءات كحركات الوجه أو كتقطيب الحاجبين أو التلويح بالأيدى عن قصد أو غير قصد لتدعيم الألفاظ وتأكيدهما، ويختلف الأفراد فى استخدام الإيماءات والحركات الجسمية فبعضهم يستعمل قدرأ كبيراً منه والبعض الآخر يستخدم القليل وتحدد الثقافة السائدة معنى الإيماءات.

* الإشارات :

تستخدم الإشارات فى نقل المعانى. فمثلاً استخدام أضواء من ألوان خاصة تعطى معانى خاصة كما فى إشارات المرور.

* الملابس :

تعطى الملابس ملخصاً سريعاً عن عمل الأفراد والمكانة والمركز الاجتماعى كملابس الأطباء والممرضات، والعاملين فى المعامل ... إلخ.

* الأفعال :

تعتبر الأفعال وسيلة هامة من وسائل الاتصال فالابتسامة من المدير الذي لا يتسم أبداً لها معنى في ذهن المروسين حيث أنها تثير الشكوك في نفوسهم.

وتلعب نبرات الصوت والتعبيرات التي تظهر على الوجه دوراً كبيراً في فهم المستقبل للرسالة.

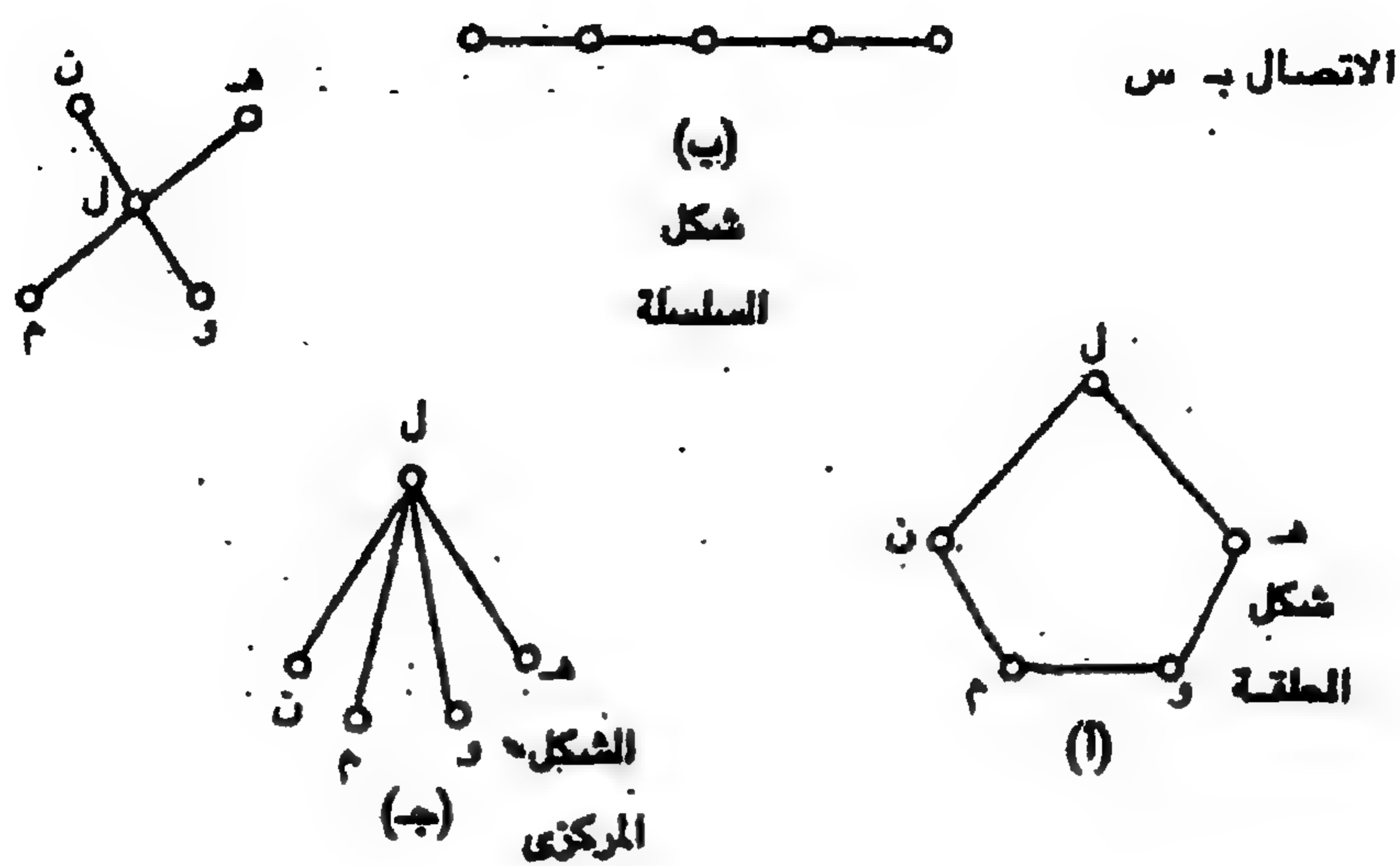
ويجب أن تحمل الكلمات والتصرفات نفس المعنى بالنسبة للمرسل إليه فالرئيس الذي يقول شيئاً ثم يفعل غير ما يقوله يفقد المروسين الثقة فيه مما يؤثر على فاعلية الاتصال.

وتلعب الاتصالات غير اللفظية دوراً كبيراً في مجال اتخاذ القرارات كمقابلات اختيار العاملين، أو الإعلان أو العلاقات العامة .: إلخ

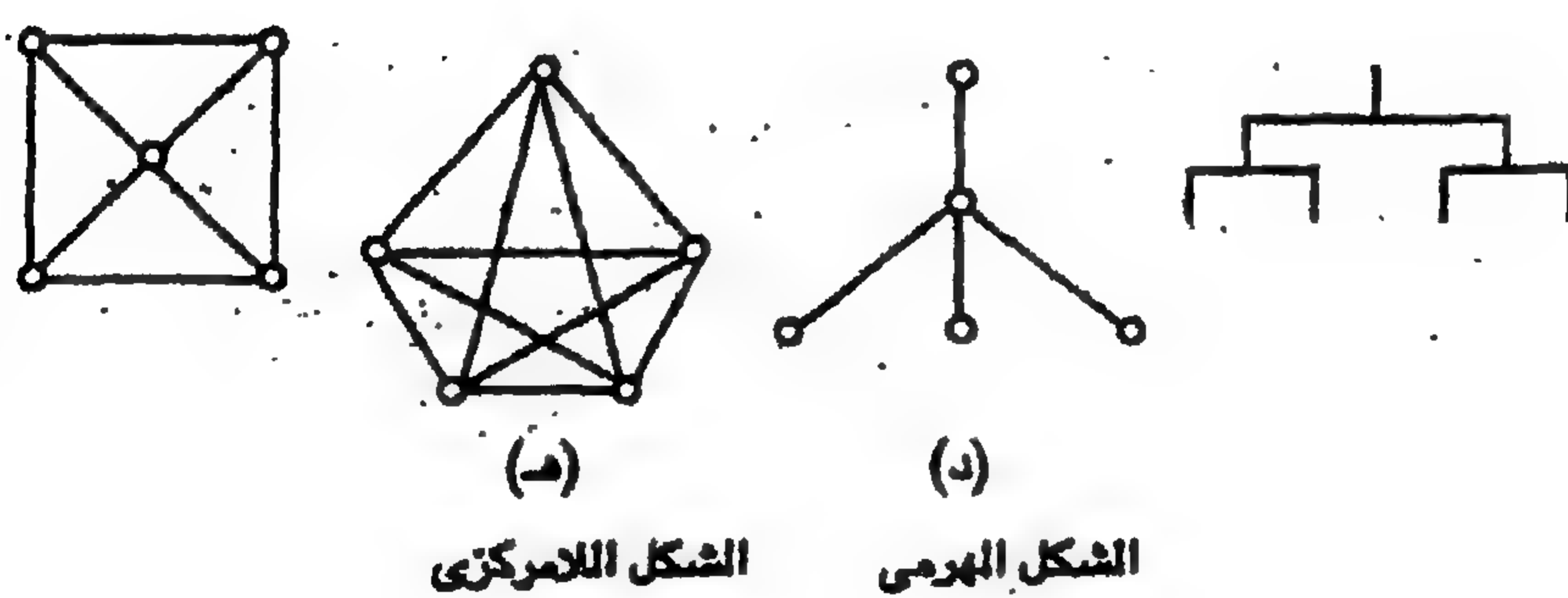
٦- شبكات الاتصال بالجماعات الصغيرة :

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الكفاءة والفاعلية وبين الأشكال التنظيمية للجماعة، وبالتالي أن التعرف على نوع شبكة الاتصال يفيد في تحليل سلوك الفرد والتعرف على مشاعره والدوافع التي يعمل بها داخل الجماعة.

فإذا نظرنا إلى الجماعات من ناحيتها التنظيمية فإنه يتبين لنا كيف يرتبط أفرادها بعضهم ببعض في القيام بوظائفهم. ولنفرض أن هناك جماعة قوامها خمسة أفراد. أمكن أن نتصور أنماطاً مختلفة للاتصال فيما بينهم كما في الشكل التالي والذي يوضح خمسة من تلك الأنماط الممكنة وفيها يمثل كل خط اتصالاً بين كل فرد وآخر.



شكل (٣-٥) أنماط الاتصال بالجماعات الصغيرة



شكل (٦)

أنماط الاتصال في الجماعات الصغيرة

هـ	د	جـ	ب	أ	أنماط الاتصال
					الخصائص
سريع	سريع	سريع	سريع	بطيئ	السرعة في العمل
جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	الدقة
جيد	ضعيفة جداً	ضعيف جداً	ضعيفة	مرتفعة جداً	الروح المعنوية
سريع	بطيئة	بطيئة	بطيئة	سريعة	المرونة في مواجهة المواقف المتغيرة

شكل (٧)

خصائص أنماط الاتصال

ويلاحظ أن شبكة الاتصال التي تحقق أداء سريعاً في العمل تكون الروح المعنوية لديها منخفضة والعكس صحيح.

فإذا أخذنا مثلاً كل من النمطين (أ) و (جـ) نجد الآتي :

الشخص (ل) في النمط (جـ) وهو الذي يحتل مركز الوسط سيكون هو الشخص الذي يرجع إليه كل أفراد الجماعة وسيكون هو الشخص الذي تتركز في يده كل سلطات العمل، بينما الأشخاص الآخرون هـ، و، م، ن سيظلون بعيدين عن مركز التوجيه والقيادة.

والاتصال في هذا النمط يكون أكثر سرعة من الشبكات الأخرى لأن الأفراد يستطيعون أن يتصلوا مباشرة بالشخص المركزي إلا أنهم لا يستطيعون أن يتصلوا

ببعضهم أو يخاطبوا بعضهم البعض.

أما في النمط (أ) فالتنظيم من شأنه أن يحقق لكل فرد الحق في الاتصال بشخصين آخرين، ومن شأن الأخذ والرد بينهما أن يستغرق وقتاً أطول إلا أنه في مقابل الزيادة في الوقت يكتسب الأفراد مزايا فحص الآراء وتقليب وجهات النظر، كما يتاح لهم تصويب آرائهم وتصحيح أخطائهم. وعموماً يكون لديهم فرصة أكبر للمشاركة وتحمل المسؤولية. فهم أقل اعتماداً على شخص الرئيس ما دام كل منهم على اتصال بشخص آخر غيره، وبالتالي فهم أكثر رضا وسروراً، فالروح المعنوية لديهم تكون مرتفعة.

أما في النمطين (ج و د) فنجد أن السعيد وحده هو الرئيس لأن السلطة كلها في يده والجميع يرجعون إليه، ولا إتصال لأحد بغيره، كما أن لديه مصادر المعلومات كلها، ولذا فإن الروح المعنوية في هذين النمطين تتسم بالضعف، كما تتسم القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة بالبطء نظراً لعدم قدرة الأفراد على الاتصال ببعضهم البعض.

ولكن يجب أن يكون هناك قائد ينظم تدفق الاتصالات التي تتم، ويبرز أهمية هذا الاتصال في الاتصال الأفقى بين الإدارات حيث تظهر أهمية اتصال الإدارات بعضها ببعض.

كما أن شبكة الاتصال اتى تقوم على التفضيل الفعلى لأفراد الجماعة تعتبر أكثر كفاءة، ذلك لأن الأفراد الذين يفضلون الارتباط بعضهم ببعض يميلون إلى تبادل المعلومات عن خططهم وأمالهم ومخاوفهم وما يحبونه وما يكرهونه ويكون

الاتصال أكثر دقة، وتمثلنا الاختبارات السوسيومترية بذلك، وعلى هذا إذا كان من الضروري نشر معلومات معينة بسرعة بين جماعة معينة عن طريق الأشخاص فإن الفرد الذى يعرف شبكة الاتصال المبنية على اختبار سوسيومترى سيتمكن من إبلاغ المعلومات بسرعة أكبر من الفرد الذى لا يعلم شيئاً عن هذه الشبكة.

نستخلص مما سبق ما يلى :

١- أن الأنماط التى شغل فيها فرد واحد أو أفراد قليلون مراكز وسطية يبرز تنظيمها بسرعة أكبر. ويكون هذا التنظيم أكثر استقراراً كما تقل فيه أخطاء العمل. ويرجع ذلك إلى أنه بظهور القائد تنظم الجماعة وتتخذ اتجاهات معينة، إذ يقوم بربط المعلومات التى تصله بعضها ببعض، ويقدر الموقف. ويطلب معلومات معينة، ويبلغ الآخرين بالنتائج التى وصل إليها، ونتيجة لذلك تتحقق السرعة والدقة فى العمل.

٢- تضعف الروح المعنوية إلى درجة كبيرة لدى الأفراد الذين يحتلون مراكز طرفية، فيلاحظ أن الروح المعنوية كانت عالية فى النمط (أ) وتقل تدريجياً فى الأنماط (ب، ج، د) على التوالى. كما أن متوسط خطأ الأخطاء يزداد فى النمط (أ) ويقل تدريجياً فى الأنماط (ب، ج، د) على التوالى.

٣- أن شبكة الاتصال التى تسمح للأفراد باتصال ذى اتجاهين تعتبر أفضل من شبكة الاتصال التى تمتد الأفراد باتجاه واحد فقط للاتصال بالنسبة لبقية أفراد الجماعة، حيث يكون الأفراد فى الشبكة الأولى أكثر فهماً للبيانات المرسلة إليهم، كما تكون الروح المعنوية لديهم مرتفعة.

٤ - هناك عوامل تؤثر على شكل نمط الاتصال بين أفراد الجماعة ومنها:

أ - المهام

ب - الخصائص الفردية

ج - البيئة

د - درجة تماسك الجماعة وحجمها.

٥ - تؤثر شبكات الاتصال على فاعلية المنظمة وذلك من خلال تأثيرها على الروح المعنوية والسرعة والدقة في تبادل البيانات والمعلومات لذلك لابد أن يعطى الرؤساء أهمية كبيرة لشبكات الاتصال، ويرتبط ذلك بجوانب كثيرة كترتيب المكاتب بطريقة معينة ليسهل تدفق العمل واتصال الأفراد، أو وضع خرائط تدفق العمل ... إلخ

٧ - عوائق الاتصال :

تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة ديناميكية دائمة لا تنتهى إلا إذا حدث فهم تام للمقصود وقبول واستجابة، ورد فعل مباشر أو غير مباشر.

غير أن هناك من العوائق ما قد يعرقل أو يعطل كلية عملية الفهم والقبول والاستجابة. والإدارة بوصفها مسئولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات مسئولة بالتالى عن دراسة واكتشاف نواحي النقص فى كفاءة نظام الاتصال ومعرفة العوائق المختلفة التى تعيق أو تعطل عملية نقل البيانات والإلام بمواطن الاختناق التى تعترض طريقها.

ويمكن تقسيم أهم العوائق التي تقف في سبيل الاتصال إلى :

١- العوائق اللغوية

٢- العوائق النفسية

٣- العوائق التنظيمية

٤- عوائق أخرى

العوائق اللغوية :

تعتبر اللغة من العوائق الهامة التي تؤثر في عملية الاتصال. ويرجع ذلك إلى أن الكلمات يكون لها معان متعددة وبذلك فإنها لا تدعو إلى سلوك موحد. فقد يكون للكلمة الواحدة معنى خاص لشخص نشأ في منطقة جغرافية معينة ويختلف عن المعنى الذي يفهمه شخص آخر ترعرع في منطقة أخرى. كما أن اختلاف الثقافة قد يؤدي إلى اختلاف المعنى الذي يفهمه الفرد.

ومن العوائق اللغوية اختلاف اللغة التي تتخاطب بها الإدارات بعضها مع البعض، ف لغة المهندس غير لغة المحاسب وهكذا .. ويميل كل طرف إلى التحيز للغة وتغليب وجهة نظره مما قد يعتبر عائقاً في سبيل نجاح الاتصال. ويساعد تنمية الاتصال الأفقى بين الإدارات على التغلب على هذه المشكلة كما أنه من الضروري استخدام أسلوب واضح في جميع وسائل الاتصال سواء في لغة الخطابة ، أو في لغة الكتابة، سواء في التقارير أو في الاجتماعات أو المقابلات.

العوائق النفسية :

يمكن تقسيم العوائق النفسية إلى :

١ - العوائق الناشئة عن الفروق الفردية.

٢ - تأثير المستقبل بحالاته الانفعالية.

٣ - ثقة المستقبل في المصدر.

٤ - العوائق التي ترتبط بالسلطة.

١ - العوائق الناشئة عن الفروق الفردية:

يقف التكوين الإنساني والخصائص الإنسانية والفروق الفردية عقبة في سبيل نجاح الاتصال في كثير من الأحوال. إذ يفترض المرسل أن الفرد الذي يراد وصول البيانات إليه مهيباً ومستعد ذهنياً لاستقبال الرسالة التي يراد نقلها، كما يفترض أن الفرد له من القدرات ما يمكنه من فهم الرسالة التي تنقل إليه، وكثيراً ما تكون هذه الافتراضات غير صحيحة. لذا فإن الاتصالات التي تبني عليها يكون مصيرها الفشل.

ومما يعقد مشكلة الاتصال أن الأفراد تشغلهم مشكلاتهم الشخصية والتي تختلف من فرد إلى آخر، ولذلك فإنهم يختلفون في مدى قابليتهم لاستقبال البيانات.

وإذا كان يراد النجاح للاتصال يجب أن تواجه المشكلات الناشئة عن الطبيعة البشرية. فيجب اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة إلى الأفراد والتي تتيح لها الفرصة في النجاح، إذ يكون الفرد مهيباً ذهنياً لاستقبالها.

تأثير المستقبل بحالاته الانفعالية :

عندما يشعر الفرد بعدم الأمان أو الخوف أو القلق فإن ما يسمعه يبدو أكثر إثارة وتهديداً له مما إذا كان يشعر بالأمان والتوافق مع بيئته، ولذا فإن الشائعات من جميع الأنواع تظهر وتنتشر في مكان العمل عندما تقوم الإدارة بإدخال تغييرات من أى نوع ولا تقوم بنشر بيانات تفسر أسباب التغير مهما كان التغير بسيطاً مثل تغيير أماكن مكاتب الموظفين داخل منطقة العمل.

ثقة المستقبل في المصدر :

لا يكتفى المستقبل للبيانات بتقويم ما سمع في ضوء بيئته وثقافته وخبرته فحسب وإنما يأخذ المرسل نفسه في الاعتبار. ولذلك يتوقف ما يفهمه المستقبل ومدى تقبله لما يستقبله من بيانات على رأيه في المرسل، ومدى الثقة فيه كمصدر للاتصال وكذلك رأيه في الدوافع التي دفعته إلى نقل هذا النوع من البيانات والمعلومات.

العوائق التي ترتبط بالسلطة :

ويظهر تأثير العوامل النفسية أكثر وضوحاً في حالة الاتصال العكسي بالنسبة للتقارير التي ترفع من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا. ولعل أهمها هو الخوف من السلطة كالخوف من وقف أو تأخير الترقية، أو الحرص على الحصول على تقدير الرؤساء وإعجابهم. ولذا تميل التقارير الصاعدة من خط التنفيذ إلى سرد تفاصيل النجاح والتفوق أما الوقائع التي تحمل معنى الفشل فقد تطمس أو تضغط ما بين السطور.

ولا يمكن تفسير مضمون التقرير إلا على ضوء الموقف الإنساني الذي يرتبط به. وكلما انتقلت التقارير إلى المستويات الأعلى بعدت عن الموقف الإنساني الذي يرتبط بها. وعدم فهم المدير لمحيط العمل وما يحويه من مشكلات إنسانية يؤدي إلى أن يأخذ المدير التقارير على معناها الظاهر دون أن يسلك المسالك اللازمة لتحرياته واجتذاب التقارير غير الرسمية لديه.

العوائق التنظيمية:

يرتبط كبر حجم المشروعات بالانتشار الجغرافي لها. ويعتبر بعد المسافة جغرافياً بين المرسل والمستقبل من العقبات التي قد تؤدي إلى فشل الاتصال. إذ أنه عندما تفصل المرسل مسافة كبيرة عن المستقبل لا يكون من السهل أن يحدد إذا كان الفرد أو الأفراد الآخرون يفهمون ويقبلون البيانات المرسلة إليهم ومدى استجابتهم الصحيحة لها، كما قد يجد أنه من الضروري أن يلجأ إلى الوسائل الكتابية وما ينشأ عنها من مشكلات إضافية في الصياغة والتعبير.

ويرتبط بالعوائق التنظيمية العوائق النفسية السابق الإشارة إليها.

عوائق أخرى:

وبالإضافة إلى عوائق السابق ذكرها فإن هناك عوائق أخرى تؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال. وترجع هذه العوائق إلى عدم وعي بعض المديرين بأهمية الاتصال كأداة لنقل البيانات والمعلومات والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات ويرجع ذلك لما يأتي:

١- ينظر بعض المديرين إلى عملية الاتصال كأنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة - وترتبط بتصميم عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

٢- يتحيز بعض المديرين لوسيلة من وسائل الاتصال دون غيرها. مثل مجلة المستخدمين أو برنامج المقابلات أو الاجتماعات.

٣- يتصور بعض المديرين أن عملية الاتصال هي عملية كلام وذلك بأن يواجهوا شعور الاستياء بين أفراد القوة العاملة بإغراقهم بالكلام والدعايات والبيانات المختلفة عن موقف الشركة وأهدافها وسياساتها ويتكلموا أكثر مما يصفوا، مما قد يسبب الكثير من المشكلات.

٤- يفهم بعض المديرين عملية الاتصال وكأنها عملية في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل بإصدار التعليمات والتوجيهات على حين أنها بطبيعتها ذات اتجاهين ومستمرة لتحقيق التفاهم المتبادل سواء بين الرؤساء والمرءوسين أو المديرين وبعضهم في الإدارات المختلفة.

٥- الإفراط في الاتصال. فإذا زاد الاتصال عن القدر المناسب فإنه قد يصبح عبأ على المتصل به، وقد يستغرق جانباً كبيراً من وقته الذي قد يضع في حضور اجتماعات أو قراءة النشرات أو التوجيهات ... إلخ.

كيفية التغلب على عوائق الاتصال:

يمكن التغلب على بعض عوائق الاتصال بوسائل كثيرة منها ما يلي:

١- تحديد الأهداف من الاتصال بشكل واضح مع الأخذ في الاعتبار مدى تأثير الرسالة على المستقبل

٢- استخدام الوسيلة المناسبة للرسالة سواء كان ذلك بالنسبة للاتصالات الكتابية أو الشفهية.

٣- بناء جسر من الثقة بين الإدارة والعاملين ويأتي ذلك بأمداد الأفراد بالبيانات والمعلومات عن الموقف والمصارحة والوضوح.

٤- تعدد قنوات وسائل الاتصال بحيث لا تتعرض الرسالة لسوء التفسير والتحريف.

٥- تهيئة الجو المفتوح للاتصال حيث أن الأخذ والرد بين الرئيس والمرؤوسين في جو يسود فيه الثقة يحسن فهم كل من الرئيس والمرؤوسين لحقيقة الموقف ويبدد مشاعر الخوف من السلطة ويسهل على المرؤوس أن يتصور الرئيس سنداً ومعيناً وليس تهديداً وسلطة.

وهناك وسائل كثيرة تساعد على تهيئة الجو المفتوح للاتصالات وتشعر الأفراد أنها باستطاعتهم أن يتصلوا برئيسهم بما يؤثر على سرعة وجودة تدفق وانتقال البيانات والمعلومات ومنها المرور على مواقع التنفيذ، والمقابلات والاجتماعات وغيرها من وسائل الاتصال الشفهية والتي تؤدي إلى تنمية الاتصال الشخصي بين العاملين بالمنظمة.

٦- التدريب على مهارات الاتصال كمهارة التفكير والكلام والإنصات والملاحظة والفعل والقراءة. إذ عادة تنتقل المهارات الإدارية من الرؤساء في المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وهو ما يعرف بأثر القدوة، فعندما يستمع الرئيس إلى المرؤوسين ويعمل على تهيئة الجو المفتوح للاتصالات ويراعى أن الأفعال تتطابق مع الأقوال فإن هذه المهارات سرعان ما تنتقل إلى المستويات الإدارية الأدنى مما يحقق فاعلية الاتصالات بالمنظمة.

٧- يتطلب التكيف للعوامل البيئية المحيطة بإدخال التطورات التكنولوجية أو استحداث منتجات أو خدمات جديدة أو أنشطة جديدة أن يتكيف نظام المعلومات والاتصالات لهذه التغيرات. إذ تصبح بعض المعلومات في حكم التقادم. كلما تظهر الحاجة إلى أنواع جديدة من المعلومات، وبالتالي دورة جديدة من الاتصالات تختلف في محتواها ونظام تدفقها، وبما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل عناصر عملية الاتصال، العوامل التي تؤثر فيها سواء بالنسبة للمرسل أو المستقبل أو بالنسبة لوسيلة الاتصال أو للرسالة.

وقد قسمت عملية الاتصال إلى عدة أنواع. فهناك الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية. وبالنسبة للاتصالات الرسمية فقد يتخذ شكل الاتصالات الرأسية أو العكسية أو الأفقية أو المحورية اللفظية وغير اللفظية.

كما تناول هذا الفصل أيضاً وسائل الاتصال سواء كانت بالنسبة للاتصالات الشفهية والكتابية والألكترونية والعوامل التي تحكم اختيار الوسيلة المناسبة.

ثم تعرضنا لشبكات الاتصال في الجماعات الصغيرة وأشكالها المختلفة.

وأخيراً تناولنا عوائق الاتصال سواء كانت عوائق لغوية أو نفسية أو تنظيمية وكيفية التغلب عليها.

تطبيقات

١- إذا كنت قد اشتريت الدليل الخاص بمرحلة البكالوريوس بالكلية فما أهم المعلومات التي ترى أنها ساعدت كثيراً في عملية الاتصال بالكلية؟ ما المجالات التي ترى أنها لم تعط الاهتمام الكافي ويجب التوسع فيه وما مقترحاتك بالنسبة لهذا؟

٢- إذا واجهتك مشكلة ما بعد التحاقك بالكلية. فما هي وسيلة الاتصال التي ترى أنها مناسبة لاستخدامها أذكر بعض المراقف في ذلك؟

٣- اشرح عناصر عملية الاتصال؟

٤- يلعب كل من المرسل والمستقبل دوراً كبيراً في نجاح عملية الاتصال. وضح ذلك؟

٥- ما الفرق بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية؟

المحتويات

- أولاً : ماهية جماعة العمل.
- ثانياً : أنواع جماعات العمل.
- ثالثاً : خصائص الجماعات.
- رابعاً : التطبيع الاجتماعي.
- خامساً : ديناميكية الجماعة.
- سادساً : معايير الجماعة.
- سابعاً : المقصود بتماسك الجماعة.
- ثامناً : المقصود بفرق العمل.
- تاسعاً : أنواع فرق العمل.
- عاشراً : العوامل التي تسهم في نجاح جماعات وفرق العمل.

الفصل السابع

جماعات و فرق العمل

١ - ماهية جماعات العمل :

الانسان إجتماعى بطبعه يميل إلى الشعور بالانتماء للآخرين. وهو منذ ولادته ينتمى إلى جماعات عديدة فهو عضو فى جماعة الأسرة، ثم جماعة المدرسة ثم جماعة النادي ثم الجامعة ثم جماعة العمل بالمنظمات.

وعادة ما يكون الإنسان عضواً فى أكثر من جماعة فى وقت واحد كجماعة الأسرة أو النادي أو العمل أو الجماعات التطوعية أو النقابة... إلخ.

والجماعة هى تجمع لعدد من الأفراد، إثنين أو أكثر، ويتم المشاركة والاعتماد والتفاعل بين بعضهم البعض لأداء وظائف معينة لتحقيق أهداف محددة.

ولكن ما أهمية دراسة سلوك الجماعات و فرق العمل فى المنظمات؟

يعتبر دراسة سلوك الجماعات و فرق العمل عنصراً هاماً فى تفهم السلوك التنظيمى للأسباب التالية:

١- إن تكوين وظهور الجماعات يعتبر أمر طبيعى فى المنظمات، نظراً لأن إنتماء الفرد إلى الجماعة يمكنه من تحقيق قدرته على التعايش مع البيئة المحيطة.

٢ - ان للجماعات آثار كبيرة على سلوك أعضائها وبالتالي فهى تؤثر على السلوك الكلى للمنظمة وأدائها.

٣ - إن استخدام فرق العمل أصبح ضرورة في المنظمات التي تتسم بمبايلي:

- التغير السريع في البيئة التنافسية والتكنولوجية.

- ضرورة التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف المنظمة.

- سرعة الاستجابة للتغيرات في الأسواق وتحسين القدرة على التكيف للبيئة التنافسية والتكنولوجية.

- تحقيق المرونة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة.

- تغير خصائص الوظائف من الأعمال الروتينية الى الأعمال غير الروتينية والتي تتسم بالتعقيد، والتداخل، وعدم التأكد، وتعدد المهام كما في صناعة البرمجيات وأجهزة الفضاء، والعمليات الجراحية.

- مواجهة المشكلات والمهام الصعبة والتي تتطلب حلولاً ابتكارية جديدة.

٤ - أن تفهم سلوك جماعة العمل أو فرق العمل يساعد على تحقيق الفاعلية مما ينعكس على الفاعلية الكلية للمنظمة.

وقد كان الاهتمام بالدراسة العلمية للجماعات محور اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ بداية القرن العشرين.

ولكن الاهتمام بتطبيق هذه الدراسات على منظمات الأعمال بدأ في الثلاثينيات مع ظهور مدرسة العلاقات الانسانية وما أسفرت عنه دراسات هذه المدرسة من أهمية الجانب الاجتماعي والجماعات في مجال العمل.

وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بدراسة الجانب الاجتماعي في العمل. وفي خلال فترة الستينيات والسبعينيات ظهرت نظرية النظام الاجتماعي الفني - Socitechnical Systems Theory وأهمية التفاعل بين كافة أجزاء النظام سواء ما تعلق منها بالجانب الاجتماعي والتكنولوجي والفني والإداري.

وفي الثمانينات بدأ الاهتمام باستخدام فرق العمل في اليابان باستخدام دوائر مراقبة الجودة، وفي السويد باستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً، ثم امتد الاهتمام باستخدام فرق العمل بالمنظمات المختلفة في أمريكا وأوروبا وكافة أنحاء العالم وأصبح هذا مرتبطاً بتحسين جودة الحياة بالمنظمات.

٢ - أنواع الجماعات بالمنظمات:

يمكن تقسيم الجماعات إلى :

- الجماعات الرسمية.
- الجماعات ذات المهام المحددة.
- الجماعات ذات الاهتمامات الخاصة.
- الجماعات غير الرسمية.

١/٢ : الجماعات الرسمية:

وهي الجماعات التي يتم انشاؤها رسمياً داخل المنظمة لتسهيل إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي وذلك كالإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة.

٢/٢ الجماعات ذات المهام المحددة:

قد تنشأ المنظمة جماعات لأداء مهام محددة. وقد تكون دائمة لأداء عمل وظيفي دائم، وقد تكون مؤقتة لأداء عمل محدد وتنتهي بانتهاء تحقيق الهدف، كما سيأتى فى فرق العمل.

٣/٢: الجماعات ذات الاهتمامات الخاصة:

وهى الجماعات التى يتم إنشاؤها لإشباع إهتمامات محددة كصناديق الزمالة، أو اللجنة الثقافية أو الرياضية... إلخ.

٤/٢: الجماعات غير الرسمية:

وهى الجماعات التى تنشأ بشكل غير رسمى نتيجة للتفاعل الاجتماعى بين الأفراد، أو للإستجابة لاهتمامات معينة لهم. وقد تتناسق أهداف هذه الجماعات مع أهداف المنظمة، أو قد تتعارض معها.

٣ - خصائص جماعات العمل :

تميز جماعات العمل بالعديد من الخصائص منها:

١/٣ وجود هدف محدد.

٢/٣ إشباع حاجات الأفراد.

٣/٣ هيكلية العلاقات.

٤/٣ التفاعل والتأثير المتبادل.

٥/٣ الشعور بعضوية الجماعة.

١/٣ الشعور بهدف محدد:

تنشأ الجماعات لتحقيق هدف أو أهداف محددة فالجماعات الرسمية والتي يتم إنشاؤها من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي يكون الهدف منها المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، كإدارات الانتاج أو التسويق أو المالية... إلخ.

٢/٣ إشباع حاجات الأفراد:

فالأفراد يتمون إلى الجماعات لإشباع حاجاتهم الاجتماعية أو الإقتصادية أو حاجات الأمان أو الاحترام أو تقدير الذات.

وطبقا لنظرية التبادل، فالأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم للجماعة في مقابل إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة. وكلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعيا لبناء الجماعة واستمرارها.

٣/٣: هيكلية العلاقات:

إذ تتحدد داخل الجماعة المعايير والقواعد والقيم التي تحكم سلوك وعلاقات الأفراد، كما سيتبين لنا في الفقرات التالية.

٤/٣: التفاعل والتأثير المتبادل:

لا يتم العمل الجماعي إلا من خلال الاتصال والتفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، وبالاكتفاء على بعضهم البعض لتحقيق الأهداف فهناك تأثير متبادل للأفراد بعضهم على بعض، وكلما زادت درجة الاعتمادية بين أفراد الجماعة في أداء العمل أو المهمة المطلوبة كلما زاد التفاعل والتأثير المتبادل.

٥/٣ : الشعور بعضوية الجماعة:

يؤدي شعور الأفراد بأن أهدافهم يتم تحقيقها من خلال الجماعة، والتفاعل والتأثير المتبادل إلى انجذاب الأفراد للجماعة وإرتباطهم وتمسكهم بها، وانتمائهم لها، وتعميق الشعور بعضوية الجماعة والارتباط والتطابق مع أهدافها ومعاييرها.

٤ - التطبيع الاجتماعي:

تشير عملية التطبيع الاجتماعي إلى العملية أو الخطوات التي يصبح بها الفرد عضواً في الجماعة. إذ يمر الفرد بعدة مراحل من بدأ انضمامه كعضو جديد إلى أن يصبح عضواً كاملاً في الجماعة. وخلال هذه المراحل يقوم الفرد بتقييم المنافع التي ستعود عليه من المشاركة في الجماعة في مقابل التكاليف التي يتحملها من إنتمائه للجماعة والتزامه بسلوكها. وحينما يكون هذا التقييم إيجابياً يكون أكثر تمسكاً بالجماعة وإنتماءً لها. وعملية التقييم ذات طبيعة تبادلية، بمعنى أن الجماعة تقوم أيضاً بتقييم الفرد من حيث قبوله كعضو كامل بها.

وتشمل مراحل التطبيع الاجتماعي مايلي:

- مرحلة البحث والاستقصاء: حيث يقوم الفرد بالبحث عن المعلومات والتي تساعد على إتخاذ القرار بالانضمام للجماعة.

- مرحلة التطبيع: وتحدد هذه الخطوة كيف يتكامل الفرد مع الجماعة حيث يتعلم معايير الجماعة، والثقافة الخاصة بها، وتنتهي هذه الخطوة بقبول الفرد عضواً كاملاً في عضويتها. وخلال هذه المرحلة يبحث الفرد عن الدور المتوقع منه في الجماعة، وحجم المشاركة المطلوبة منه أو المتوقعة، ومدى قدرته على التأثير في إتخاذ القرارات،

ونوعية العلاقة بين أعضاء الجماعة أو الفريق. وتلعب القيادة الإدارية للجماعة أو للفريق دوراً هاماً في إحتواء الأفراد داخل الجماعة، ومعالجة هذه المشكلات.

- مرحلة الصيانة: تتسم هذه المرحلة بالالتزام الكامل والانتماء الكبير من الفرد للجماعة، وإن كان يظل الفرد في عملية تقييم وتفاوض عن دوره ومركزه في الجماعة.

- مرحلة إعادة التطبيع: في هذه المرحلة يقيم الفرد مدى استمراره في الجماعة أو الانسحاب منها.

هـ- ديناميكية الجماعة :

يقصد بديناميكية الجماعة مجموعة التفاعلات التي تحدث في الجماعة في موقف معين. فالتفاعل عنصر أساسي في تكوين الجماعات وهو وسيلة الاتصال الأساسية بين أفراد الجماعة. وباستمرار التفاعل تحدث الأفعال وردود الأفعال أي مجموعة المثيرات والاستجابات والتي تستمر باستمرار التفاعل بين أفراد الجماعة.

ويأخذ التفاعل صوراً متعددة منها :

- تفاعل فرد مع آخر.
- تفاعل فرد مع الجماعة.
- تفاعل الجماعة مع الفرد.
- علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى بالمنظمة.

ويحدد التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة السلوك الفردي للأشخاص وظهور المهارات الفردية بالجماعة، وظهور القيادات بها، ودرجة تماسك الجماعة، وتميزها، والصبغة الكلية لها.

٦ - معايير الجماعة :

هي الأفكار والمعتقدات والقواعد والمستويات التي تضعها الجماعة لتنظيم السلوك والتي يراعيها كافة الأعضاء في سلوكهم وتعاملاتهم. وتقوم هذه المعايير أو القواعد بتوفير الانتظام والاتساق في سلوك الجماعة فضلا عن القدرة على التنبؤ بهذا السلوك. وتقوم الجماعات المختلفة بوضع هذه المعايير سواء كانت جماعات رسمية أو غير رسمية.

١/٦ أنواع المعايير:

وتتعدد أنواع المعايير نذكر منها مايلي:

١ / ١ / ٦ معايير الأداء: وفي هذه الحالة تقوم الجماعة بتحديد معايير العمل أو الانتاجية أو مستوى الأداء. وقد تدعم هذه القواعد أو المعايير أهداف المنظمة كأن تضع الجماعة معايير مرتفعة للأداء والانتاجية وبالتالي تتسم هذه الجماعات بأنها ذات إنتاجية مرتفعة أو قد تضع معايير وقواعد للأداء أقل مما تحدده الإدارة وفي هذه الحالة تتسم الجماعة بأنها ذات انتاجية وفاعلية منخفضة.

ومن أمثلة ذلك:

- نحن نسعى دائما لتحقيق التميز
 - إستمع جيدا للأفكار الجديدة:
 - ساعد أعضاء الجماعة لتحقيق مستوى الانتاج المتميز
- قواعد إيجابية تتفق مع أهداف الإدارة
- أو - لا تتعدى مستوى الانتاج المحدد من قبل الجماعة.
 - أرفض الاقتراحات الصادرة من الخبير
 - تعاون وتعاضد لمواجهة الإدارة
- قواعد سلبية لا تتفق مع أهداف الإدارة

٦/١/٢ قواعد التدهيم والمساندة : قد تتفق الجماعة على مساعدة الأفراد ذوى الانتاجية المنخفضة للمحافظة على مستوى الأداء المرتفع للجماعة.

٦/١/٣ الملابس: تحدد المعايير الاجتماعية نوع الملابس التى يرتديها الأفراد فى العمل كملابس الأطباء أو الزى العسكرى للقوات المسلحة. كما يؤثر المركز والمكانة الاجتماعية على نوع الملابس، ففى شركات الأدوية يلبس الصيدلى أو الكيميائى أوفارولا أبيض، أما العمال فيلبسون أوفارولا كحليا... وهكذا.

٦/٢: الأساليب التى تستخدمها الجماعة لفرض المعايير والقواعد الخاصة بها: نستخدم الجماعة عديد من الأساليب لفرض المعايير والقواعد الخاصة بها ومنها:

- ضغوط الجماعة: وذلك بفرض بعض المؤثرات الاجتماعية على الاعضاء حتى يتطابق سلوك الفرد مع سلوك الجماعة. والأفراد الذين يدركون أن عضويتهم تساعدهم على إشباع حاجاتهم يكونون أكثر استعدادا لتقبل ضغط الجماعة والتأثر بها.

- النقد أو اللوم
- الاستبعاد أو العزلة.
- توقيع الجزاءات والعقوبات في حالة الخروج عن القوانين والمعايير والقواعد واللوائح الخاصة بالجماعة.

٧- تماسك الجماعة:

يعبر تماسك الجماعة عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها، وقوة الدافع للاستمرار في عضويتها، ومدى تماسك وإرتباط أعضائها وتعاونهم ومساندتهم لبعضهم البعض. والجماعة المتماسكة والتي تتميز بالعلاقات الطيبة أكثر فاعلية عن الجماعة غير المتماسكة والتي تنقسم الى شلل أو جماعات أصغر تتناحر وتتنافس مع بعضها البعض. فالشعور بالانتماء والتوحد مع الجماعة والتطابق معها هو أساس الجماعة المتماسكة والذي يميزها عن غيرها من الجماعات.

١/٧: فما العوامل التي تؤدي الى تماسك الجماعة؟

تبين من عديد من الدراسات أن هناك عوامل كثيرة تسهم في تحقيق تماسك الجماعة ومنها :

- الاتفاق على أهداف الجماعة والنجاح في تحقيقها.
- التناسق والتجانس بين أعضاء الجماعة.
- حجم الجماعة.
- كثافة التفاعل بين أفراد الجماعة:.

- جاذبية الجماعة لأفرادها.

- التنافس بين أعضاء الجماعة.

- صعوبات الدخول في الجماعة.

- الضغوط الخارجية.

٧/١/١ الاتفاق على أهداف الجماعة والنجاح في تحقيقها:

فكلما كان هناك قدر كبير من الاتفاق بين أعضاء الجماعة على الأهداف كلما ساعد ذلك على تماسكها، كما يساعد النجاح الذي تحققه الجماعة في تحقيق أهدافها على تنمية الشعور بالولاء والانتماء لها وبالتالي تدعيم تماسكها.

٧/١/٢ التناسق والتجانس بين أعضاء الجماعة:

فكلما كان هناك قدر كبير من التجانس بين أعضاء الجماعة سواء في العمر أو الخلفية السابقة، أو الحاجات أو الاتجاهات، كلما ساعد ذلك على تماسكها. إلا أنه في حالة تنوع المهارات والدرجات بين الأعضاء، وتحقق الجماعة نجاحا في تحقيق أهدافها فإن هذا النجاح يلقى أثر التنوع وعدم التجانس على تماسك الجماعة.

٧/١/٣ حجم الجماعة:

يؤثر حجم الجماعة على درجة تماسكها، فكلما كان الحجم كبيرا وقل التفاعل والاتصال بين أعضائها كلما أثر ذلك على درجة تماسكها، والعكس صحيح في حالة الجماعات الصغيرة فهناك علاقة عكسية بين درجة تماسك وإرتباط الجماعة وبين حجم الجماعة.

٧ / ١ / ٤ كثافة التفاعل بين أفراد الجماعة:

يؤثر حجم ومقدار التفاعل بين أفراد الجماعة على درجة إرتباطها وتماسكها، فكلما زادت كثافة التفاعل كلما زاد إرتباط وقرب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وزاد تماسكها.

٧ / ١ / ٥ جاذبية الجماعة لأفرادها:

هناك عوامل كثيرة تؤثر على جاذبية الجماعة لأفرادها فكلما حقق الأفراد قدرا من الإشباع في حاجاتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو حاجات الأمان أو الاحترام وتقدير الذات كلما كانت الجماعة أكثر جاذبية لأعضائها. كما يلعب الوضع الاجتماعي للجماعة دورا في جاذبية الجماعة، فإذا كانت الجماعة تحتل مرتبة اجتماعية مرتفعة بالمقارنة بالجماعات المماثلة في المستوى التنظيمي لإرتفاع الكفاءة أو الأداء أو بسبب إرتفاع درجة المهارة... الخ فإن ذلك يزيد أيضا من جاذبيتها للأعضاء.

٧ / ١ / ٦ التنافس بين أعضاء الجماعة:

تؤثر المنافسة على تماسك الجماعة. إذ تؤدي زيادة التنافس بين أعضاء الجماعة إلى انخفاض درجة تماسكها.

٧ / ١ / ٧ صعوبات الدخول في الجماعة:

الجماعة التي تضع معايير معينة للالتحاق بها كمنقابة المهندسين أو نقابة التجارين... الخ تكون أكثر جاذبية لأعضائها، ومن ثم يزيد تماسكها.

٧ / ١ / ٨ الضغوط الخارجية:

تؤثر الضغوط الخارجية وزيادة التهديد على تماسك الجماعة. فقد يؤدي هذا التهديد إلى زيادة تماسك الأعضاء بالجماعة وتحسين الاتصال والتنسيق حتى تزداد الفرصة في التكيف مع الموقف القائم. وقد يحدث عكس ذلك في حالة الخطر غير العادي إذ قد يؤثر على بقاء الجماعة.

٧ / ٢ : العلاقة بين تماسك ومعايير الجماعة والأداء:

تحقق الجماعة التماسكة والتي تتفق معاييرها مع أهداف المنظمة عديد من المزايا منها:

١ - إرتفاع مستوى الأداء وتحقيق قدر كبير من النجاح.

٢ - انخفاض دوران العمل.

٣ - الشعور بالرضا عن العمل.

٤ - زيادة مشاركة الجماعة في الأنشطة الجماعية.

٥ - زيادة الانتماء والالتزام بمعايير الجماعة.

أما في حالة الجماعة التماسكة والتي لا تتفق معاييرها مع الأهداف التنظيمية فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء ويصبح على الإدارة التدخل لتخفيض تماسك الجماعة وتحقيق فاعليتها وذلك باستخدام استراتيجيات تخفيض تماسك الجماعة كما في الشكل التالي:

العناصر	استراتيجيات زيادة تماسك الجماعة	استراتيجيات تخفيض تماسك الجماعة
١ - الأهداف	- زيادة مساحة الاتفاق.	- زيادة مساحة عدم الاتفاق.
٢ - عضوية الجماعة	- زيادة التماسق.	- زيادة عدم التماسق.
٣ - التفاعل	- زيادة التفاعل.	- تقييد التفاعل.
٤ - حجم الجماعة	- جعل الجماعة صغيرة.	- جعل الجماعة أكبر.
٥ - المنافسة	- التركيز على جماعات أخرى.	- التركيز داخل الجماعة.
٦ - الضغوط الخارجية	- تقليل الضغوط الخارجية.	- زيادة الضغوط الخارجية.

شكل (١)

استراتيجيات زيادة أو تخفيض تماسك الجماعة

وفي ضوء تماسك الجماعة ومدى اتفاق معاييرها مع أهداف المنظمة نصل الى أربع مواقف تواجهها الإدارة كما في المصفوفة التالية :

مرتفع	١	- أداء مرتفع - وتماسك مرتفع يتفق مع أهداف الإدارة - أحسن المواقف
تماسك الجماعة	٢	- أداء منخفض - وتماسك مرتفع لا يتفق مع أهداف الإدارة - أسوأ المواقف
	٣	- أداء مرتفع أو متوسط - تماسك منخفض
منخفض	٤	- أداء منخفض أو يميل الى الانخفاض - تماسك منخفض
		إيجابي أداء الجماعة سلبي

شكل (٢)

العلاقة بين أداء الجماعة وتماسكها

١ - أداء مرتفع وتماسك مرتفع، اذ تتفق معايير الجماعة مع أهداف الإدارة وهو أحسن المواقف، وتتميز هذه الجماعات بالانتاجية والأداء المرتفع.

٢ - أداء منخفض وتماسك مرتفع حيث تتعارض معايير الجماعة مع أهداف الإدارة. وهنا يلعب التنظيم غير الرسمي دوراً كبيراً في ذلك من حيث تقييد الإنتاج أو عدم الالتزام بخطط وتعليمات الإدارة، وهذا هو أسوأ المواقف ويقع على الإدارة استخدام الاستراتيجيات المختلفة والتي تخفض من تماسك الجماعة وتأثيرها على الأداء

٣ - أداء مرتفع أو متوسط مع تماسك منخفض وهنا أيضا تتعدد الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة إذا كان الأداء متوسطا من حيث الحوافز والمكافآت وزيادة تماسك الجماعة.

٤ - أداء منخفض مع تماسك منخفض وهو أيضا موقف سيئ يستدعى تدخل الإدارة بالتعرف على أسباب ذلك، سواء ما يتعلق منها بالأفراد كإخفاض القدرات أو المهارات أو التدريب أو بالتكنولوجيا المستخدمة أو ظروف العمل، ووضع الاستراتيجيات التي تتلاءم مع هذا الموقف.

والتحدى الذى يواجهه الإدارة كيف تجعل أداء ومعايير الجماعات تتفق مع أهداف واستراتيجيات الادارة مع المحافظة على تماسك الجماعات.

٨ - فرق العمل :

فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمى لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق فى اتخاذ القرارات.

وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتكلم عن ديناميكية الجماعة، ولكن حينما نتكلم عن التطبيقات فى مجال العمل، فغالبا ما يستخدم لفظ فريق العمل.

وبعض فرق العمل تتسم بأنها دائمة، وبعضها مؤقت تنتهى بانتهاء المهمة أو الهدف منها كما سيتبين لنا فى أنواع فرق العمل.

أوجه الاختلاف بين الجماعات وفرق العمل :

رغم أن فرق العمل هي جماعات ينطبق عليها كافة الخصائص والأسس العملية لجماعات العمل، إلا أنها تختلف عنها فيما يلي:

١ / ٨ : حجم الجماعة.

٢ / ٨ : المسؤولية عن الأداء.

٣ / ٨ : التكامل بين المهارات.

٤ / ٨ : التمكين.

٥ / ٨ : القيادة.

١ / ٨ : حجم جماعة العمل :

يختلف حجم جماعة العمل، فقد تكون الجماعة من اثنين وقد تصل الى المئات أو الالاف. أما فريق العمل فغالبا ما يكون نطاقه ضيقاً من حيث الحجم، اذ قد يتراوح عدد أعضائه ما بين أربعة الى عشرين أو ثلاثين عضواً.

٢ / ٨ : المسؤولية عن الأداء :

يعتبر أعضاء الفريق مسئولين مسئولية جماعية عن تحقيق الأهداف وأداء المهمة بنجاح.

٣ / ٨ : التكامل بين المهارات :

اذ يتم اختيار أعضاء الفريق بناء على تخصصاتهم الوظيفية، وما يتمتعون به من مهارات وقدرات ومعرفة ترتبط بوظائفهم.

٤/٨ : التمكين:

يتمثل تمكين فرق العمل فيما يأتي:

- تفويض قدر كبير من السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات.
- الشعور بالمسئولية عن أداء المهمة وتحقيق الأهداف.
- محاسبة أعضاء الفريق عن مدى تحقيق الأهداف.
- قدر كبير من التغذية المرتدة للمعلومات.

٥/٨ : القيادة

تتسم القيادة بأنها موقفية لا ترتبط بخطوط السلطة وغالبا ما يتخذ القائد دور المنسق Facilitators وينتهي دور القائد بانتهاء المهمة التي أنشأ من أجلها فريق العمل.

٩ - أنواع فرق العمل :

تتعدد أنواع فرق العمل بالمنظمات نذكر منها مايلي:

١ / ٩ : فرق عمل الادارة العليا.

٢ / ٩ : فرق العمل ذات المهام المحددة أو فرق المشروعات

٣ / ٩ : دوائر مراقبة الجودة

٤ / ٩ : فرق أو جماعة العمل المدارة ذاتيا

٥ / ٩ : فرق أو جماعة العمل الالكترونية

١/٩ : فرق عمل الإدارة العليا :

تعتبر فرق عمل الإدارة العليا حلقة الوصل بين المنظمة والعالم الخارجى ويلعب أداء هذه الفرق دورا هاما فى تحديد فاعلية المنظمة، فالإدارة العليا يقع عليها :

- تحديد إتجاه المنظمة ورؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها.

- تحديد تأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المنظمة.

- الاتصال المستمر بالأسواق.

وتتجمع فرق الإدارة العليا بشكل منتظم، وغالبا ما تتم الاتصالات وجهها لوجه، إلا أنه فى حالة الشركات متعددة الجنسية ودولية النشاط فتستخدم وسائل الاتصال الحديثة كشبكة الإنترنت والفيديو كونفرانس.

ويتسم تكوين فريق الإدارة العليا بتنوع المهارات وفى حالة الشركات متعددة الجنسية غالبا ما يتكون الفريق من جنسيات متعددة حسب جنسية الشركاء مما يتطلب ضرورة التعرف على ثقافة الشركاء حتى يتحقق الثقة والفهم المتبادل، وتحقق فاعلية الفريق.

٢/٩ : فرق العمل ذات المهام المحددة:

تنشأ الإدارة فرق العمل ذات المهام المحددة لمعالجة مشكلات محددة خلال فترة زمنية محددة. وعادة ما يتكون الفريق من أفراد يتم استدعائهم من الإدارات الوظيفية أو الوحدات الانتاجية لأداء هذه المهمة، ثم يعود هؤلاء الأفراد إلى إداراتهم بعد إنتهاء

المهمة، ولكن سرعان ما يرتبط أعضاء الفريق بفرق أخرى لأداء مهام أخرى أو مشروعات أخرى وهكذا.

وتحقق فرق العمل زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمشكلات الهامة بدون خلق هياكل تنظيمية دائمة تكلف المنظمة كثيرا.

ومن أمثلة هذه المشكلات :

- تطوير منتجات جديدة.
- برامج تسويقية جديدة.
- تحسين الجودة وتخفيض التكاليف
- تقديم تكنولوجيا جديدة
- إقامة مشروعات جديدة
- تخفيض الوقت الضائع في إتمام دورة العمل.
- وتتميز هذه الفرق في أدائها بالآتي:
- السرعة في أداء الأعمال.
- الكفاءة.
- الشعور بالالتزام
- قدر كبير من التفاعل بين الإدارات
- تقليل النزاعات أو التصادمات بين الإدارات
- قدر كبير من التكامل بين وظائف المنظمة.
- المرونة في مواجهة التغيرات.

حالة:

قامت إحدى الشركات والتي تعمل في مجال الحاسبات الآلية بإعادة هندسة العمليات لاستبعاد الوقت الضائع وتخفيض التكاليف. وقد كانت دورة الانتاج منذ تسلم أوامر الانتاج الى تسليم المنتج تستغرق ٢٦ يوما.

تم تكوين فريق عمل من الادارات المختلفة كالانتاج والمشتريات والرقابة على المخزون، وخدمة المستهلك بهدف كيفية تخفيض الوقت اللازم ومعالجة المشكلات في كل إدارة للوصول الى الهدف النهائي كما تم الاستعانة باثنين من المستشارين من خارج الشركة.

اسفرت دراسة الفريق عن تخفيض الدورة المذكورة إلى ٨ أيام مع تحسين الخدمة وتخفيض التكاليف.

٣/٩: فرق مراقبة الجودة أو حلقات مراقبة الجودة

هي جماعات صغيرة تجتمع بشكل دوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بالجودة أو الانتاجية أو التكلفة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعمال معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول لمشكلات الجودة في العمليات الصناعية. وقد ساعدت هذه الحلقات الشركات اليابانية في إنتاج منتجات منخفضة التكلفة، ومرتفعة الجودة، يتم توزيعها في أسواق العالم، مما أدى الى انتشار استخدام هذه الحلقات بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم المختلفة.

٤/٩ : فرق العمل المدارة ذاتيا :

هي جماعات صغيرة تشمل عديد من المهارات والتخصصات المتنوعة كما تتمتع بدرجة كبيرة من التمكين في إتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والتنفيذ والرقابة، فهي تتمتع بالحربة في إتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- وضع جدول العمل.

- تخصيص الموارد.

- التدريب على المهارات اللازمة

- الرقابة على الجودة.

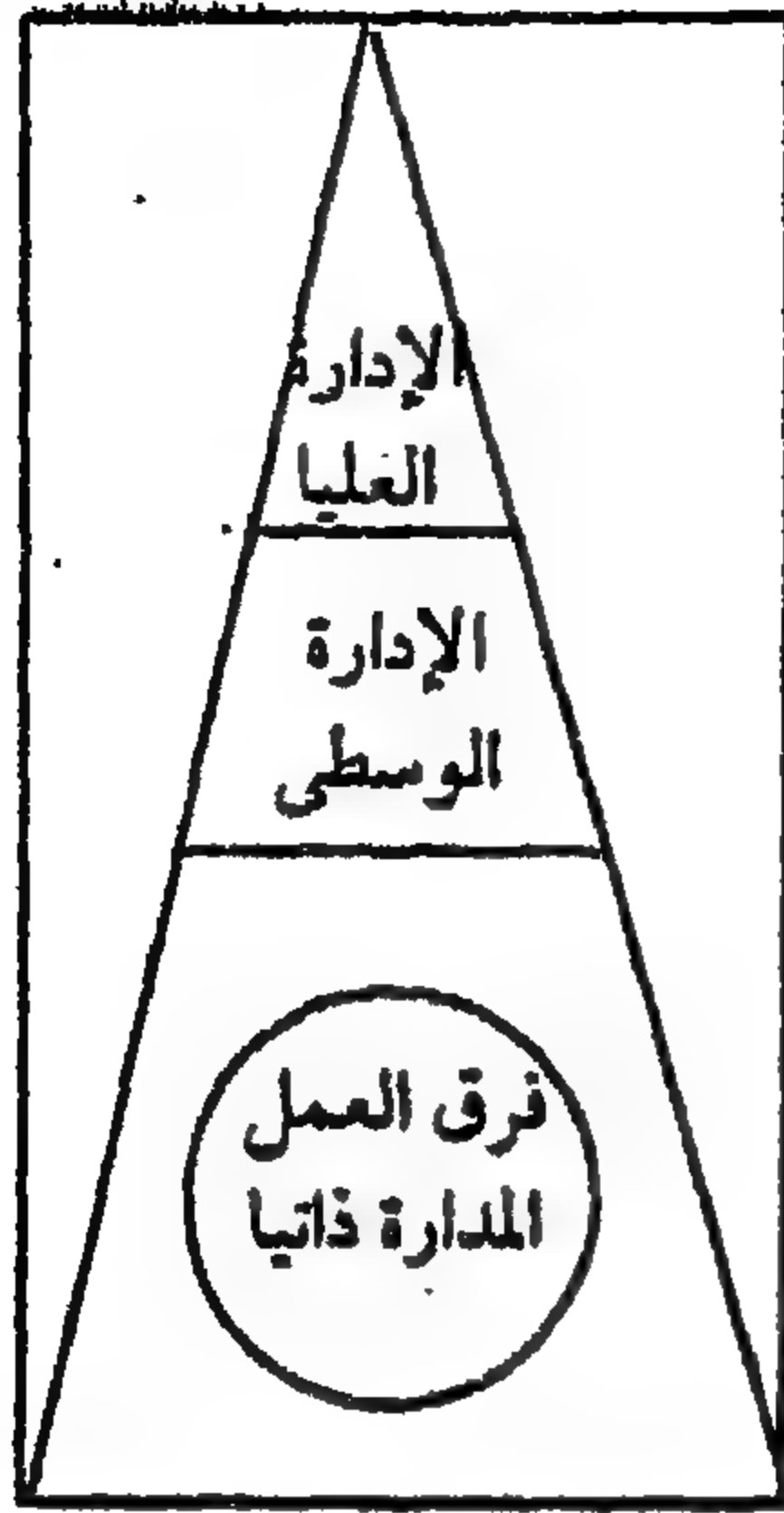
- اختيار الاعضاء الجدد.

- تقييم الأداء

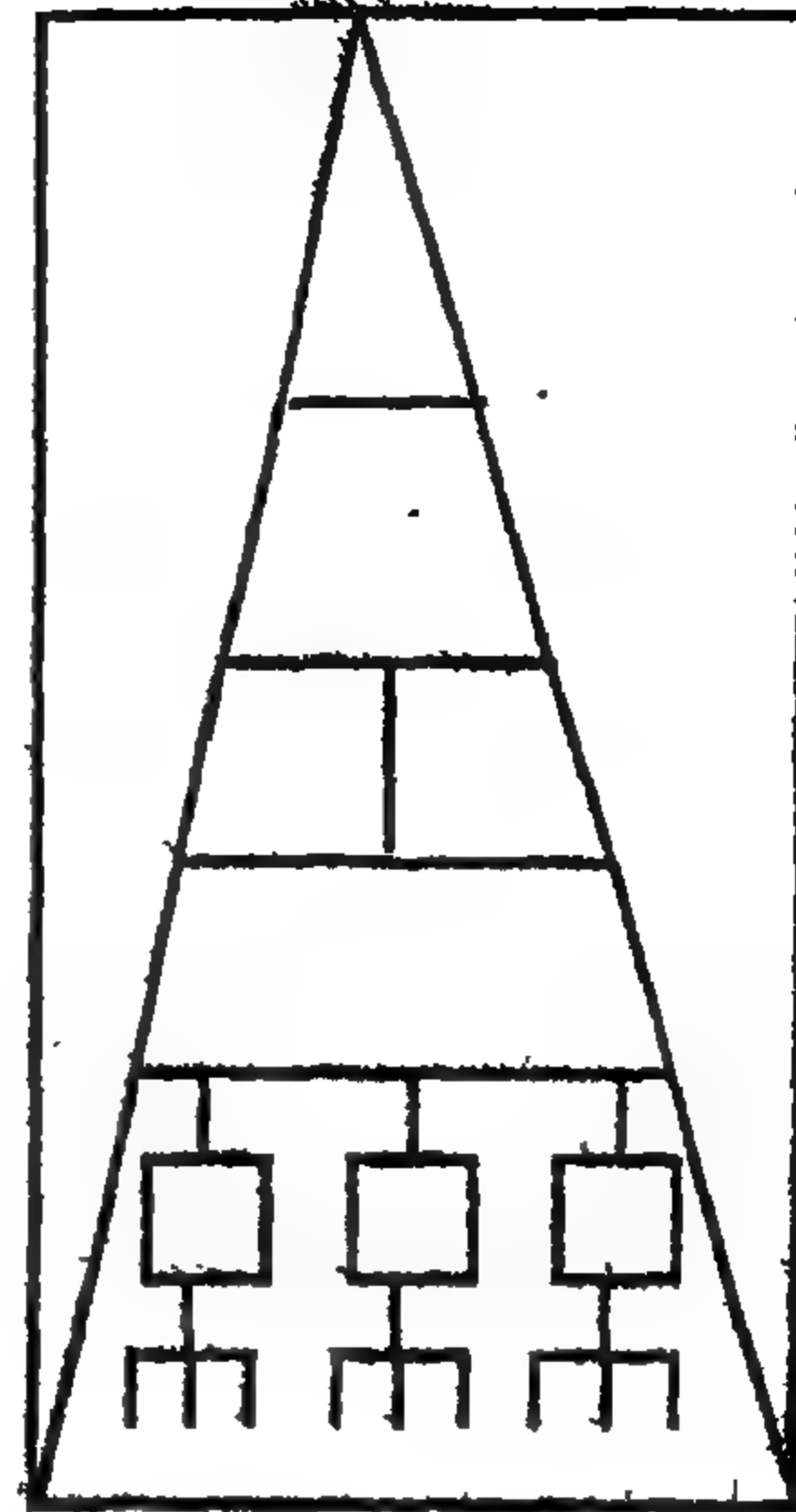
وتهدف الادارة من استخدام هذه الفرق الى تحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة، والتكلفة، وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين.

وقد كان بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (الفولفو) فقد أعيد تنظيم نظام خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة فرق العمل المستقلة أو المدارة ذاتيا ثم إنتشر استخدامها في مجالات عديدة سواء في مجال الانتاج أو الخدمات في أنحاء العالم المختلفة.

ويؤثر استخدام فرق العمل المدارة ذاتيا على الهيكل التنظيمي، إذ غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الاشرافي الأول حيث أن كثيرا من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل.



الهيكل التنظيمي في ظل استخدام فرق العمل



الهيكل التنظيمي الهرمي قبل استخدام فرق العمل

شكل (٣)

الهيكل التنظيمي في ظل استخدام فرق العمل

٥/٩ : فرق أو جماعات العمل الإلكترونية،

أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية الى ظهور نوع جديد من الجماعات والفرق والتي يتصل بعضها ببعض الكترونيا من خلال شبكة الكمبيوتر والإنترنت.

وقد كان الأصل أن يتم الاتصال الشخصي بين أعضاء الجماعة لاتخاذ القرارات، وقد غيرت نظم المعلومات والاتصالات ذلك، وأصبح الاتصال يتم الكترونيا مع إمكانية مشاهدة الصورة وسماع الصوت ومن أمثلة ذلك:

- الاجتماعات التي تتم باستخدام شبكة الفيديو سواء داخل البلد الواحد أو عبر القارات المختلفة Video Conference .

- جلسات القصف الذهني الإلكتروني، حيث يتم التفاعل بين الأعضاء في نفس الوقت بإرسال أفكار عن طريق حاسباتهم الشخصية إما في وقت واحد أو خلال فترة زمنية معينة.

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال أو المهام، واتخاذ القرارات عبر الانترنت والانترنت، والفاكس، والبريد الإلكتروني.

ومن مزايا هذا الاتصال الإلكتروني بين جماعة أو فريق العمل أنه يتعدى في سرعته حدود الزمان والمكان، وزيادة حجم وكمية التفاعل والاتصال وتحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

كما يقل تأثير المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية وتزداد أهمية المعلومات والمعرفة.

ومن الجوانب السلبية لهذا الاتصال بين أعضاء المجموعة أو الفريق أن التفاعل الاجتماعي يكون عند حده الأدنى مما يقلل من التأثير الاجتماعي للجماعة، والميل إلى زيادة الإنعزالية وحجب الأعضاء لمجهوداتهم أو معلوماتهم Social Loafing. كما أن هناك احتمال لزيادة النزاع بين أعضاء الجماعة نتيجة لسوء الفهم والثقة ونقص التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

وغالباً ما يتم استخدام الاتصالات الشخصية بجانب الاتصالات الالكترونية في حالة التفاوض والرغبة في الوصول الى إتفاق بين أعضاء الفريق.

١٠ - العوامل التي تسهم في نجاح جماعات وفريق العمل:

تبين من عديد من الدراسات أن فرق العمل الناجحة ذات الأداء المتميز أو المرتفع تتميز بعديد من الخصائص منها:

١٠/١: توافر نظام من القيم

١٠/٢: وجود أهداف واضحة.

١٠/٣: تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المحددة.

١٠/٤: القيادة الفعالة لفريق العمل.

١٠/٥: التدعيم التنظيمي

١٠/٦: توافر المهارات الاجتماعية لدى فريق العمل.

١٠/٧: تحديد الأدوار.

١٠/٨: تنمية دوافع الأفراد للعمل الجماعي

١٠/٩: ثقافة المنظمة.

وقد أيد عديد من الباحثين كل أو بعض الخصائص السابقة كما يتبين من الجدول

التالى:

Levi & Stem 1995	Katzn bach & Smith 1993	Larson & La Fusto 1989	Heckman 1987	
	x	x	x	وضوح الأهداف
x	x	x	x	قيادة فعالة
x	x	x	x	التدعيم التنظيمي
x	x	x	x	أعمال مناسبة
x	x	x		المحاسبة والمكافأة

وقد أوضحت دراسة Cohen & Bailey 1997 حيث استعرض ٥٤ دراسة عن فرق العمل خلال فترة التسعينات أن عوامل نجاح فرق العمل تختلف بين الجماعات المختلفة كجماعة الإدارة، أو الانتاج أو المهنيين، فمثلا يعتبر التدعيم التنظيمي عنصرا هاما في نجاح فرق مراقبة الجودة أو فرق الانتاج، بينما تعتبر نوعية القيادة عنصرا هاما في نجاح الفرق المهنية أو في الأعمال غير الروتينية كفريق الجراحين أو فريق العلماء لبحث مشكلة معينة... وهكذا.

١/١٠: توافق نظام من القيم:

يساعد وجود نظام من القيم على توجيه اتجاهات وسلوك الأفراد في الاتجاه الذي يتلاءم مع أهداف الفريق وأهداف المنظمة. فالقيم تعتبر بمثابة نظام للرقابة الذاتية على سلوك أعضاء الفريق.

٢/١٠: وجود أهداف واضحة:

يساعد وضوح الأهداف على تركيز الجهود وتقييم الأداء. ويتطلب ذلك مايلي:

١/٢/١٠: أن تتصف الأهداف بالتحدي وإمكانية التنفيذ.

٢/٢/١٠: تحويل الأهداف العامة المحددة الى أهداف أداء قابلة للتنفيذ.

٣/٢/١٠: توصيل هذه المستويات لأعضاء الفريق.

٤/٢/١٠: امداد الفريق بالحقائق والمعلومات والتغذية المرتدة عن مدى التقدم

في تحقيق الأهداف.

٥/٢/١٠: مكافأة أعضاء الفريق عن الأداء.

٦/٢/١٠: أن تتناسب المكافآت مع المسؤوليات.

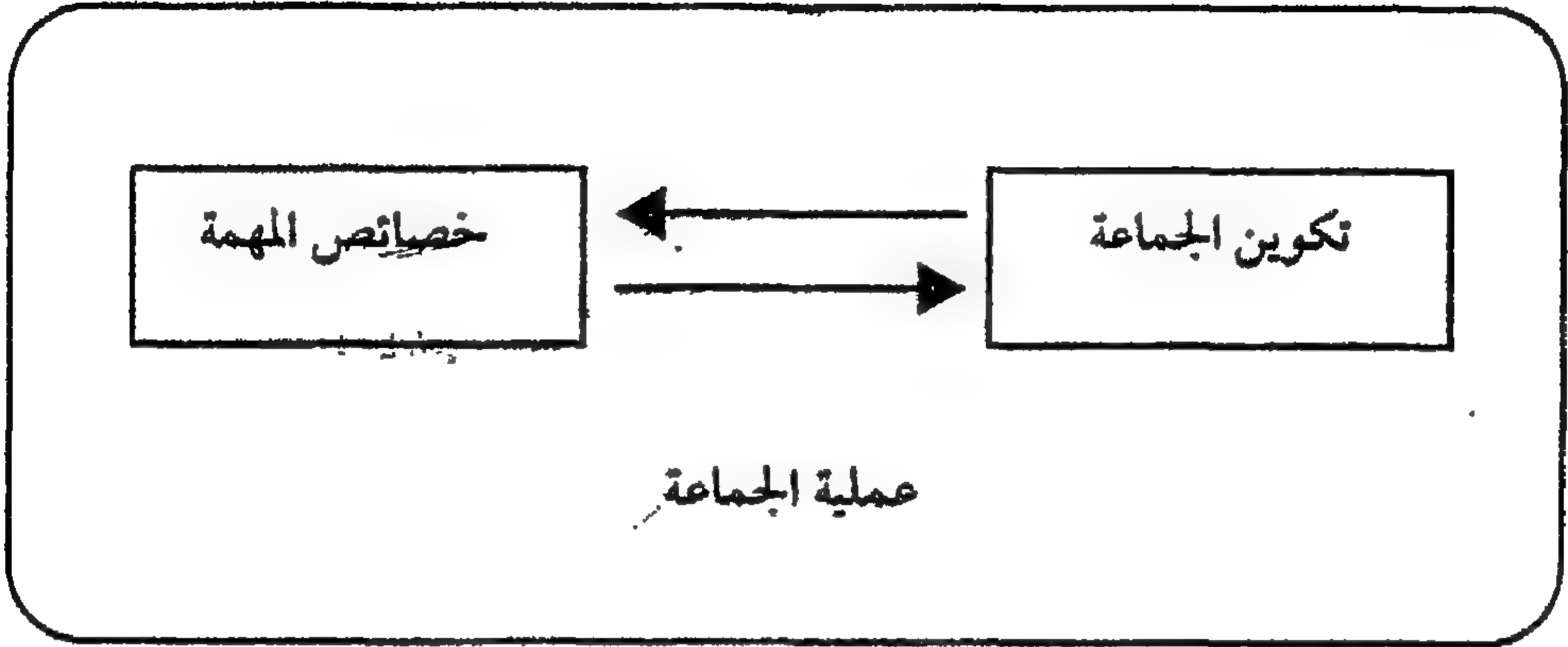
٣/١٠: تناسب تكوين الفريق مع المهام المحددة.

يلعب تكوين الفريق دورا هاما في نجاح الفريق، إذ كلما كان الفريق يتكون من المهارات والقدرات والتي تتناسب مع المهمة المكلف بها كلما ساعد ذلك على نجاح الفريق.

وقد تبين من الدراسات أن فرق العمل ذات الخلفيات المتعددة والتنوع في المهارات والقدرات تعتبر أكثر ابداعا وابتكارا أو فاعلية في الأداء عن الفرق ذات الخلفيات المتجانسة أو ذات التخصص الواحد وذلك كما في مجلس الإدارة أو فرق البحوث والتطوير.

ففي حالة تصميم منتجات جديدة فان تشكيل فريق العمل من الباحثين سواء من

المهندسين الذين يعملون بالمصانع، أو إدارات التسويق، وإدارات البحوث والتطوير يساعد هذا التفاعل بين الآراء والمهارات على تصميم منتجات تلقي القبول من العملاء بدلا من تصميم منتجات مرتفعة التكلفة يصعب تصريفها أو لا تتناسب مع أذواق العملاء.



شكل (٤)

العلاقة بين تكوين الجماعة وخصائص المهمة

٤/١٠ : القيادة الفعالة لجماعة العمل أو الفريق :

القيادة الفعالة لفريق العمل هي التي تعطي الاهتمام لكل من:

١ / ٤ / ١٠ : الاهتمام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفريق.

٢ / ٤ / ١٠ : الاهتمام بالجانب الانساني والعلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.

ورغم مسئولية قائد الفريق عن الاهتمام بهذين الجانبين إلا أن المسئولية يتم

مشاركتها بين كل أعضاء الفريق.

١٠/٤/١: الاهتمام بالعمل أو أوجه النشاط الخاصة بالفريق

Group Task Activities

يشمل الاهتمام بالعمل كافة أوجه النشاط التي تؤدي والتي تسهم في تحقيق أهداف الفريق. ويقوم القائد بعدد من الأدوار منها:

- المبادأة.
- إرسال واستقبال المعلومات.
- التوضيح والتنسيق.
- التغذية المرتدة.
- تقييم أداء الفريق.
- إدارة العلاقات الخارجية لفريق العمل.
- المبادأة :

ويشمل تقديم رؤى جديدة، وأفكار جديدة، وتشجيع الجماعة على التقدم بالأفكار والحلول والمقترحات والآراء للمشكلات التي تواجهها.

- إرسال واستقبال المعلومات:
- يلعب قائد الجماعة دورا في البحث عن المعلومات والحقائق والأفكار الجديدة، وإمداد أعضاء الفريق بها.

- التوضيح والتنسيق :
- ويشمل توضيح المهام والأدوار لأعضاء الفريق والتنسيق بين كافة أوجه النشاط وتقديم مختلف أنواع الدعم لتحقيق ذلك.

- التغذية المرتدة :

يلعب القائد دوراً هاماً في إمداد الفريق بالمعلومات الدورية عن :

* مدى التقدم في تحقيق الأهداف

* تقييم جوانب أوجه القوة والضعف .

* مدى الاستفادة من الفرص المتاحة.

* كفاءة وفاعلية استخدام الموارد.

تقييم أداء الفريق :

وتقييم أداء الفريق له جوانبه الإيجابية والسلبية. أما عن الجوانب الإيجابية فهو يعتبر دافعاً للفريق للوصول إلى الأهداف وتحديد المشكلات وكيفية معالجتها.

أما الجوانب السلبية، فقد يؤدي النقد عن أداء الجماعة أو الفريق إلى انخفاض الدافع للفريق والتأثير السلبي على المعنويات.

وقد تلجأ بعض الفرق إلى تجنب عملية التقييم لتجنب الصراع الذي ينشأ عن ذلك مما يؤدي إلى تراكم المشكلات حتى تصل إلى القدر الذي يصعب إدارته وتجنب ذلك يقتضي ما يلي:

- أن تتم جلسات تقييم أداء الجماعة أو الفريق على فترات دورية.

- التركيز في تقييم الأداء على كيفية تحسين وتطوير الأداء في المستقبل.

- الاهتمام بعملية التعلم وتحليل المشكلات.

- ادارة العلاقات الخارجية للجماعة أو لفريق العمل:

تلعب إدارة العلاقات الخارجية دورا هاما في نجاح الفريق خاصة بالنسبة لبعض الفرق كفريق عمل الإدارة العليا، وذلك لمواجهة التغيرات المعقدة في البيئة الخارجية وتحقيق التكيف معها.

١٠/٤/٢: الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية:

أحد الأدوار الهامة للقائد الإداري والتي يسهم في نجاح الجماعة أو فريق العمل هو دوره في بناء وتدعيم وتطوير العلاقات الاجتماعية بين أفراد الفريق ومساعدة الجماعة على المحافظة على أن تكون هذه العلاقات صحية باستمرار العمل مع بعضهم البعض.

فحينما تضعف العلاقات بين أفراد الجماعة، ويصبح الأفراد غير راضين عن علاقتهم بعضهم ببعض، وعن عضويتهم في الجماعة وتزداد الصراعات بينهم، ينعكس ذلك على أداء الفريق ونجاحه في تحقيق أهدافه.

وتتعدد الأدوار التي يقوم بها القائد لتدعيم الجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية ومنها:

- الدعم العاطفي.
- معالجة النزاعات والصراعات.
- تنمية الاتصال وتبادل المعلومات.
- المحافظة على تماسك الفريق.
- تنمية المشاركة بين أعضاء الفريق.

- تجنب السلوكيات التي تفسد العلاقات بين الجماعة.

- الدعم العاطفي؛

ويشمل مشاركة الأفراد في مشاعرهم، الاستماع الى مشكلاتهم، والتقدير، وتشجيع الأفكار الجديدة، وتشجيع الاستفادة من الفرص المتاحة للمنظمة.

- معالجة النزاعات والصراعات؛

ويشمل ذلك محاولة حل النزاعات والصراعات بين اعضاء الجماعة والبحث عن الفرص لتقوية علاقاتها.

- تنمية الاتصالات وتبادل المعلومات؛

يؤدي استخدام كافة وسائل الاتصال كالانصال الشخصي والاجتماعات والمقابلات الى تنمية التفاعل الاجتماعي والفهم والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

- المحافظة على تماسك الفريق؛

وقد أوضحنا الوسائل المختلفة والتي تساعد على تماسك الفريق في الفقرة الخامسة من هذا الفصل.

- تنمية المشاركة بين أعضاء الفريق؛

وتؤدي تنمية المشاركة بين أعضاء الفريق الى عديد من المنافع منها:-

- وضع مقاييس الأداء الخاصة بالفريق .

- اشباع حاجات الأفراد الاجتماعية .

- اشباع حاجات النمو.

- التعلم من الآخرين.

- تنمية المهارات فى الاتصال.

وتختلف الأهمية النسبية لهذه الحاجات من فرد لآخر وكلما شعر الفرد بالمنافع التى تعود عليهم من المشاركة فى جماعة/ فرق العمل كلما ساعد ذلك على تماسك ونجاح الجماعة.

ولا يوجد نموذج معين للقيادة، فالجماعات تحتاج إلى أنماط مختلفة من القيادة، ويعتمد هذا على طبيعة المهمة ودرجات النضوج التى تصل إليها الجماعة.

- تجنب السلوكيات التى تفسد العلاقات بين الجماعة،

يعتبر من مسئولية قائد الفريق/ الجماعة، وأيضا مسئولية كل عضو من أعضاء الجماعة تجنب السلوكيات التى تفسد العلاقات بين أفرادها ومنها:

- تجنب الهجوم الزائد سواء من قبل قائد الجماعة أو بين الأعضاء.

- الانسحاب وتجنب التعاون مع الآخرين.

- تجنب تحمل المسئوليات.

- استخدام الجماعة لإشباع الحاجات الخاصة.

- التنافس لجذب الانتباه والحصول على التقدير.

- التحدث كثيرا عن الأشياء غير الهامة.

٥/١٠: التدعيم التنظيمي:

يلعب التدعيم التنظيمي من جانب الإدارة دورا هاما في نجاح فريق العمل ويشمل ذلك:

١٠/٥/١: امداد فرق العمل بالموارد التي تتناسب مع المهام المكلفة بها كالموارد المادية، والمالية، والانسانية، والمعلومات والمساعدات.

١٠/٥/٢: التغذية المرتدة للمعلومات.

١٠/٥/٣: اعادة النظر في الأنظمة التي تتعارض مع تحقيق فاعلية فرق العمل كأنظمة تقييم الأداء، والمكافآت، والخوافز.

١٠/٥/٤: التدريب: ويشمل تدريب الأفراد على المهارات الاجتماعية والتكنولوجية والفنية بما يرفع من مهارات أعضاء الفريق.

٦/١٠: توافر المهارات الاجتماعية:

يتطلب نجاح الفريق أن تتوفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء الفريق. وقد يتم ذلك عن طريق التدريب أو التعلم. ومن هذه المهارات مايلي:

- المهارات الشخصية كمهارة المقابلة، والإنصات، والاتصالات اللفظية وغير اللفظية.

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

- مهارة إدارة فريق العمل.

- مهارة إدارة النزاعات والصراعات.

- مهارة تنمية التفكير الابتكاري للفريق.

٧/١٠: تحديد الأدوار:

عندما ينضم الفرد لأية جماعة أو فريق فانه يحتاج الى التعرف على ما الذى يتوقعه الآخريين منه؟ وما الذى يتوقعه من الآخريين؟

ومن هنا قد تظهر بعض المشكلات فى الجماعات و فرق العمل نتيجة ظهور المشكلات المتعلقة بمايلى:

١٠ / ٧ / ١ : غموض الدور.

١٠ / ٧ / ٢ : صراع الدور.

١٠ / ٧ / ٣ : الدور الزائد أو المخفض.

١٠ / ٧ / ٤ : الدور التفاوضى.

١٠ / ٧ / ١ : غموض الدور:

يظهر غموض الدور حينما يكون هناك عدم وضوح فى المهام أو الاختصاصات أو السلطات وغالبا ما يظهر ذلك فى الجماعات أو فرق العمل الجديدة. وحتى فى الجماعات أو فرق العمل التى تتسم بالنضج فإن الفشل فى مشاركة توقعات الآخريين، والاستماع لوجهة نظرهم يخلق مشكلات عدم الفهم.

١٠ / ٧ / ٢ : صراع الدور:

يظهر صراع الدور حينما لا يستطيع الفرد مقابلة كل التوقعات المطلوبة منه والتى تتنازع أو تتعارض مع بعضها البعض فمثلا عندما يتلقى الفرد تعليمات أو معلومات متعارضة أو مزدوجة سواء من قائد الفريق أو أعضائه، أو الإدارات الأخرى بالمنظمة فهنا ينشأ صراع الدور.

١٠/٧/٣: الدور الزائد أو المخفض

يظهر الدور الزائد حينما يتوقع من الفرد القيام بأدوار عديدة خلال فترة زمنية معينة.

أما الدور المخفض فيظهر عندما يطلب من الفرد القيام بأدوار أقل مما يتوقعه مما يشعره بعدم الأهمية في الجماعة.

وكل من المشكلات السابقة والمتعلقة بغموض الدور أو صراعه أو الدور الزائد أو المخفض تسبب القلق والتوتر، والضغط النفسية وانخفاض درجة الرضا الوظيفي مما يؤثر على أداء الفرد وسلوكه وبالتالي سلوك وأداء الفريق.

١٠/٧/٤: الدور التفاوضي

يشمل الدور التفاوضي قيام القائد وأعضاء الفريق بالتفاوض لتحديد التوقعات التي يحملها كل فرد للآخر، ووضع الاتفاق النهائي بشأن توضيح الأدوار والموافقة عليها. ويتخذ ذلك صورا عديدة كأن يبدأ الفريق عمله اليومي بأن يكون هناك اجتماع لمناقشة الأهداف المطلوب تحقيقها في اليوم الواحد، والأدوار المتوقعة من كل فرد، والمشاركة في أية معلومات والتي تؤثر على الأداء، ثم يتقابل الأفراد في نهاية اليوم للتحديث عن النجاح ومشكلات الأداء في ذلك اليوم.

١٠/٨: تنمية دوافع الأفراد للعمل الجماعي Increase group Motivation

بالرغم من أن حاصل جمع العمل الجماعي هو أكبر بكثير من حاصل جمع مجهود كل فرد بمفرده. ويرجع ذلك الى ما يحققه العمل الجماعي من منافع ومزايا

كثيرة تفوق أداء كل فرد بمفرده، إلا أن في بعض الحالات قد يؤدي العمل الجماعي إلى إنخفاض دافع الأفراد وهو ما يسمى بحجب المجهود عن الجماعة.

١٠/٨/١: حجب المجهود عن الجماعة Social Loafing

ويقصد بحجب الجهد عن الجماعة ميل بعض أفرادها إلى تخفيض مساهمتهم في المجهود والأداء عند العمل مع الجماعة وذلك بالمقارنة بما يبذلونه من مجهود إذا ما عملوا بمفردهم. ويرجع ذلك لأسباب كثيرة منها:

- اعتقاد الأفراد أن مجهوداتهم غير هامة بالنسبة للجماعة.
- شعور الأفراد بأنهم سيحصلون على المكافآت بغض النظر عن الجهد أو الأداء الذي يبذلونه.
- الرغبة في الاحتفاظ بالتميز في الأداء، وعدم الرغبة في نقل الأفكار والمعلومات والتي تحقق هذا التميز للآخرين.
- انخفاض الشعور بالحاجة إلى فريق العمل لانتماء العمل.

١٠/٨/٢، ولكن ما العوامل التي تسهم في تقليل ظاهرة حجب الجهد عن الجماعة

وشحن دوافع الأفراد للعمل الجماعي؟

٨/٢/١: طبيعة المهمة والشعور بأنها ذات تحدى ورغبة الأفراد وحبهم لأدائها.

٨/٢/٢: التكامل والاعتمادية في أداء المهمة بين أعضاء الفريق.

٨/٢/٣: درجة تماسك أعضاء الفريق.

طبيعة العمل أو المهمة:

ذكر عديد من الباحثين أن طبيعة العمل نفسه تكون دافعا لبذل الفرد أقصى جهد ممكن اذا توافرت الخصائص التالية:

- الشعور بمعنى العمل: بمعنى أن يكون العمل ذا معنى وذا قيمة ويمثل تحديا للفرد، والقدرة على أدائه ويكون للعمل تأثير على الآخرين.
- الشعور بالمسؤولية: بمعنى الشعور بالذاتية والاستقلالية في تصميم العمل، وتنفيذه.

- معرفة النتائج: أي ان تكون هناك معلومات مرتدة للفرد عن نتائج الأداء.

الاعتماد والتفاعل بين أعضاء الفريق:

لا يمثل طبيعة العمل وحده دافعا للفرد بل أن درجة الاعتمادية بين أعضاء الفريق في أداء العمل تعتبر دافعا هاما لأعضائه. فكلما زادت درجة الاعتمادية في أداء العمل أو المهمة بين أعضاء الفريق كلما زاد دافع الأفراد على بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاح الفريق.

تماسك أعضاء الفريق:

يؤثر درجة تماسك أعضاء الفريق على دوافع ومعنويات الفريق. وقد تبين من الدراسات أنه كلما زادت درجة تماسك أعضاء الجماعة أو الفريق إرتفعت الروح المعنوية وزادت درجة الرضا مما يعتبر دافعا كبيرا للأداء.

الارتباط بين المكافآت ونتائج الأداء الجماعى والفردى للفريق:

تقتضى المكافأة عن نجاح الفريق تحقيق التوازن بين شعور بالفرد بالمسئولية الفردية عن العمل وشعور الفرد كعضو فى فريق العمل بالمسئولية عن أداء الفريق فمن المعروف أن الفريق الرياضى الذى يحقق الفوز والنجاح يرجع ذلك إلى:

- المهارات الفردية لأعضاء الفريق، والحافز لدى كل فرد فى بذل أقصى جهد ممكن أى الشعور بالمسئولية الفردية عن أداء العمل.

- التكامل والتنسيق بين أعضاء الفريق والشعور بالمسئولية الجماعية عن أداء الفريق ونجاحه.

- وضع نظام للمكافآت يعكس التوازن بين المسئولية الفردية والمسئولية عن الأداء الجماعى للفريق. فكلما كان هناك ارتباط بين أنظمة المكافآت ونتائج الأداء الفردى والجماعى للفريق كلما كان هذا دافعا للأفراد على بذل أقصى جهد من أجل نجاح الفريق.

وتتعدد أنواع أنظمة المكافآت الخاصة بفرق العمل وتشمل:

(١) النظام الفردى والذى يعتمد على تقييم أداء كل فرد على حده، بناء على نماذج تقييم الأداء التى تضعها المنظمة.

(٢) مكافأة الفريق: وتعتمد على مدى نجاح الفريق فى تحقيق الأهداف.

(٣) المكافأة التنظيمية: وتعتمد المكافآت على الأداء الكلى للمنظمة كأنظمة المشاركة فى الأرباح.

وقد تأخذ فرق العمل بنظام أو أكثر من هذه الأنظمة ويعتمد ذلك على طبيعة عمل المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة ومدى استخدام فرق العمل وتعددتها، ودرجة المنافسة والاعتمادية بين بعضها البعض وثقافة المنظمة.

مشكلات قياس نجاح فريق العمل

- ولكن قد يظهر عديد من المشكلات فى قياس نجاح فريق العمل ومنها:
- صعوبة قياس نجاح الفريق وخاصة فى حالة الأعمال الابتكارية أو الأعمال غير الروتينية.
 - قد تتعارض آراء كل من الإدارة والفريق، والعملاء على مقياس النجاح.
 - استغراق فريق العمل وقتا طويلا فى تطوير العمل بدلا من التركيز على المهمة أو الهدف.
 - اهتمام تقارير تقييم الأداء وتركيزها على أداء الفرد أكثر من نجاح الفريق.
- ولكن كل هذه المشكلات يمكن التغلب عليها من خلال تدعيم الإدارة العليا، وإعادة تكييف عديد من الأنظمة كأنظمة تقييم الأداء والخوافز بما يتناسب مع تنظيمات فرق العمل.

٩/١٠: ثقافة المنظمة:

تنجح فرق العمل عندما تكون ثقافة المنظمة مدعمة لفرق العمل. ومن خصائص هذه الثقافة مايلي:

- تشجيع الاتصالات المفتوحة.

- تشجيع الاتصالات العرضية والعكسية.

- تمكين فرق العمل وتفويض السلطات.

فعندما يكون الشكل التنظيمي الهرمي والبيروقراطي هو الشكل الغالب في التنظيم فإن ثقافة المنظمة في هذه الحالة لا تساعد على نجاح فرق العمل. ويتطلب الانتقال من ثقافة المنظمة المدعومة للتنظيم البيروقراطي إلى الثقافة المدعومة لتنظيمات فريق العمل ضرورة تدريب الأفراد والقيادات على العديد من المهارات كمهارة إدارة فريق العمل، واتخاذ القرارات وحل المشكلات... الخ.

وغالبا ما يحتاج تطوير العمل باستخدام فرق العمل لوقت حتى يتعلم أفراد الفريق العمل الجماعي، وتدعيم بعضهم لبعض، واكتساب العديد من المهارات اللازمة والمدعومة لنجاح الفريق.

الخلاصة

تناولنا فى هذا الفصل ماهية جماعات العمل وأنواعها وخصائصها وخلصنا إلى أن أهم هذه الخصائص وجود هدف محدد، وإشباع حاجات الأفراد، والتفاعل والتأثير المتبادل، والشعور بعضوية الجماعة.

كما تناولنا أيضاً ماهية التطبيع الاجتماعى، وديناميكية الجماعة ومعايير الجماعة، وأسباب تماسكها، وتأثير ذلك على الأداء، والاستراتيجيات التى تستطيع أن تلجأ إليها الإدارة لزيادة تماسك الجماعة أو تخفيض هذا التماسك بما يحقق أهداف المنظمة.

وقد شمل هذا الفصل أيضاً التعرض لمفهوم فرق العمل وأوجه الاختلاف بين الجماعات وفرق العمل، وأنواع فرق العمل، والعوامل التى تسهم فى نجاحها وقد ذكرنا منها وجود أهداف واضحة، وتناسب تكوين الفريق مع الأهداف المحددة، والقيادة الفعالة، والتدعيم التنظيمى، وتنمية وتحفيز دوافع الأفراد للعمل الاجتماعى.

تطبيقات

تمارين:

١ - فكر في وقت كنت فيه عضوا في فريق ناجح. ضع في الورقة التالية وصف لهذا الفريق في هذا الوقت؟

٢ - فكر أيضا في وقت كنت عضو في فريق غير ناجح، ضع وصف لهذا الفريق في هذا الوقت؟

١/٢ وصف الفريق الناجح:

٢/٢ وصف الفريق غير الناجح:

٣/٢ قارن بين وصف المجموعة الأولى والمجموعة الثانية.

٤/٢ ما النصيحة التي تعطيها لقائد الفريق غير الناجح؟

الفصل الثامن

إدارة التغيير

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى تعرف الطالب على ما يأتي:

- * أسباب التغيير.
- * طرق إدخال التغيير.
- * مراحل إدخال التغيير.
- * أسباب مقاومة التغيير.
- * القوى المدعمة للتغيير.

المخرجات:

- إلمام الطالب بمفهوم إدارة التغيير من حيث أسبابه.
- إلمام الطالب بأسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها.

المحتويات

- أولاً : أسباب التغيير.
- ثانياً : طرق إدخال التغيير.
- ثالثاً : مراحل إدخال التغيير.
- رابعاً : أسباب مقاومة التغيير.
- خامساً : القوى المدعمة للتغيير.

الفصل الثامن

إدارة التغيير

قوى التغيير

تواجه المنظمات - خاصة منظمات الأعمال - فى الوقت الحاضر بظروف بيئية وقوى تفرض حتمية التغيير، سواء كان هذا التغيير يأتى من التغييرات التى تحدث على المستوى الدولى، وفى ميزان القوى الدولية، أو تغييرات تحدث على المستوى القومى، أو على مستوى الصناعة أو بالنسبة للمنظمة نفسها.

ففى خلال النصف الثانى من القرن العشرين اجتاحت العالم تغييرات سياسية واقتصادية تفوق فى معدلاتها تلك التى حدثت خلال الخمسين سنة السابقة وذلك كاتحاد ألمانيا، والأحداث التى جرت فى أوروبا الشرقية، وسقوط الاتحاد السوفيتى والنظام الشمولى، واستقلال جمهورياته، وأحداث حرب الخليج .

كما تتجه دول العالم إلى التكتل والوحدة كالاتجاه إلى الوحدة والاندماج بين دول السوق الأوروبية المشتركة فى مطلع عام ١٩٩٣ واتجاه دول أمريكا الشمالية الثلاث (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) لإقامة سوق مشتركة بينهم، واتجاه دول جنوب شرق آسيا (أندونيسيا، ماليزيا، بروناى، سنغافورة، الفلبين، تايلاند) إلى الاتحاد. وتتميز التغييرات فى القوى التكنولوجية بالتطور السريع والفاثق سواء فى المنتجات، أو الأجهزة والمعدات، أو نظم المعلومات أو الاتصالات والحاسبات الآلية أو الأنظمة المكتبية الحديثة... إلخ.

وهناك أيضاً التغيرات في البيئة الاجتماعية كالتغير في نظم القيم، والعادات والتقاليد، والاتجاهات، ومستوى التعليم.

وتتخترق التغيرات في البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي أو القومي حدود المنظمات وتؤثر عليها تأثيراً كبيراً.

وقد وجد من الدراسات أن قوى التغير الاجتماعى التى واجهت المديرين بالدول المتقدمة خلال فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين فرضت التحولات التالية:

التحول من	إلى
المجتمع الصناعى	مجتمع المعلومات والمعرفة
التكنولوجيا المتقدمة	التكنولوجيا الفائقة التطور
الاقتصاد القومى	الاقتصاد العالمى
التخطيط للأجل القصير	التخطيط للأجل الطويل
المركزية فى اتخاذ القرارات	اللامركزية فى اتخاذ القرارات
المساعدات للمنظمات	الاعتماد على الموارد الذاتية
الهيكل التنظيمى الهرمى	الهيكل التنظيمى الشبكى
خيارات محددة	خيارات متعددة

شكل (١)

وقد تكون قوى التغيير مواتية تتيح فرصاً للمنظمة كحدوث رواج اقتصادى تتمشى فى ظله منظمات الأعمال، وتنمو داخلياً أو خارجياً، أو قد تكون غير مواتية كحدوث كساد اقتصادي.

وكما تأتى قوى التغيير من الخارج فإنها من الممكن أن تأتى من داخل التنظيم، وتمثل فى تلك الإشارات التحذيرية التى تشير إلى أن التغيير إليهم حتمي وضروري. وقد تكون تلك الإشارات واضحة ومباشرة كارتفاع التكاليف، أو اضطراب العمال، أو قد تكون غير واضحة كانهخفاض النصيب فى السوق، أو ارتفاع دوران العمل، أو نسب الغياب.

وكل ما سبق يمثل تحديات أمام الإدارة بالمنظمات. وأصبح الوعى والإدراك، والتعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإداراتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة، والنمو، والتميز، والابتكار.

أسباب التغيير:

تعدد أسباب التغيير بالمنظمات المختلفة نذكر منها ما يلي:

- ١- دوافع المديرين.
- ٢- التغيير فى شكل الملكية.
- ٣- ضعف الأداء.
- ٤- كثرة الأزمات التى تواجهها المنظمة.
- ٥- تقادم المنتجات أو الجانب التكنولوجي.

٦- الرغبة فى إعطاء مزيد من المرونة.

(١) دوافع المديرين:

تؤدى دوافع المديرين فى تحقيق الذات والانجاز والرغبة فى المخاطرة إلى اعتبار التغيير والتطوير عملية مستمرة باستمرار المنظمة.

فقد ترى الإدارة أن هناك حاجة لفتح منافذ جديدة أو أسواق جديدة أو قد ترى أن يكون للمنظمة السبق والقيادة فى السوق مما قد يتطلب الدخول فى مجالات أعمال جديدة أو تغيير الخط الاستراتيجى للمنظمة أو تطوير المنتجات أو الخدمات أو الجانب التكنولوجى أو خدمات ما بعد البيع... إلخ، وهكذا تتعدد الدوافع التى تؤدى إلى إحداث التغيير.

(٢) التغيير فى شكل الملكية:

قد يأخذ فى التغيير شكل الملكية عدة أشكال منها :

* التحول من شركات الأشخاص إلى شركات الأموال

* الاندماج

* شراء المنظمات

* خصخصة شركات القطاع العام

وفى شكل من أشكال التغيير يفرض الملاك الجدد وجهة نظرهم فى إدارة الشركة وما يجب أن تكون عليه، وعادة ما يتبع هذا التغيير سلسلة من التغييرات فى جوانب

كثيرة كالجانب التكنولوجي أو التسويقي .. إلخ

(٢) ضعف الأداء :

قد يتبين من تقييم أداء المنظمة أن هناك ضعف في الأداء الكلي وذلك بالمقارنة بالمنظمات المنافسة أو بالأداء عبر الفترات الزمنية المختلفة وذلك كارتفاع شكاوى العملاء، أو انخفاض مؤشرات الربحية والإنتاجية أو ارتفاع معدلات الحوادث، أو الغياب أو مؤشرات بيئية تتعلق بعلاقة المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها أو مؤشرات أخلاقية تتعلق بمستوى السلوك الذي تضعه المنظمة لنفسها ومدى قبولها في المجتمع ... إلخ مما يستدعي إجراء التغيير

(٤) كثرة الأزمات التي تواجهها المنظمة:

عندما تواجه المنظمة بعدد من الأزمات يصبح هناك حاجة ماسة لإجراء التغيير.

(٥) تقادم المنتجات أو الجانب التكنولوجي:

قد تواجه المنظمة بظهور منتجات جديدة أو بدائل عديدة للمنتجات أو الخدمات أو ظهور منافسين جدد أو حدوث تطور كبير في الجانب التكنولوجي كل هذا يقتضي إجراء التغيير.

(٦) دوافع الرضا في إعطاء مزيد من المرونة:

قد ترى الإدارة أن الهيكل التنظيمي الحالي (الوظائفي) لا يحقق المرونة وسرعة التكيف مع الظروف والعوامل البيئية المحيطة مما قد يتطلب التغيير ببنى الهيكل التنظيمي حسب الأقسام أو فرق العمل. أو قد ترى أن هناك حاجة لإعطاء مزيد من

المرونة فى مجال العمل وذلك بزيادة مجالات المسئولية أو إعادة تصميم الوظائف .. إلخ مما يتطلب أيضاً إحداث التغيير.

وقد تتفاعل الأسباب السابقة مع بعضها البعض ويمكن تلخيصها فى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١ - لماذا التغيير؟ أو ما الأسباب والدوافع للتغيير؟
- ٢ - ما الذى يجب تغييره؟ هل الجانب التكنولوجى؟ الوظائف؟ الهيكل التنظيمى؟ نمط الإدارة؟ ثقافة المنظمة؟ ... إلخ
- ٣ - كيف يتم إجراء التغيير؟ أو ما الأسلوب الذى يستخدم لإجراء التغيير؟
- ٤ - متى يتم إجراء التغيير؟ أو ما البرنامج الزمنى اللازم لإجراء التغيير؟
- ٥ - ما النتائج المرجوة وذلك بالنسبة للمنظمة ولكل الأعضاء المتأثرين به؟

طرق إدخال التغيير،

حتى يحقق التغيير هدفه فى سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه داخل المنظمة، وعادة ما تكون الإدارة العليا وراء هذه القوة الدافعة، فلا يمكن أن يحدث أى تغيير مخطط بدون موافقة الإدارة العليا ومساندتها وتدعيمها. وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة لإحداث التغيير ليس من الضرورى أن تأتى من أعلى لأسفل فقد تأتى من أسفل إلى أعلى أو بكلا الاتجاهين.

التغيير من أعلى إلى أسفل:

يأخذ اتجاه التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير، وعادة ما تقوم الإدارة على هذا المستوى بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول الخاصة بها بالتعاون مع الاستشاريين ثم يتم توصيلها وتنفيذها.

وقد يتم التنفيذ باصدار الأوامر، أو تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي، أو إعادة التنظيم.

ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين، ونقص التأييد وتدعيم من جانب المستويات الإدارية الدنيا.

التغيير من أسفل إلى أعلى:

قد تأتي المبادرة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير.

ويبدأ التغيير من المستويات الإدارية الأدنى وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة، أو إدخال جماعات أو إدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال، أو تطبيق التغيير في إحدى الإدارات أو الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المنظمة، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى نطاقه ضيق بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل، كما قد لا يتشتر تطبيقه إلا بتدعيم الإدارة العليا.

التغيير بالمشاركة :

وهنا فإن المسئولية في التغيير يتم مشاركتها من قبل الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، إذ يعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير.

مراحل إدخال التغيير :

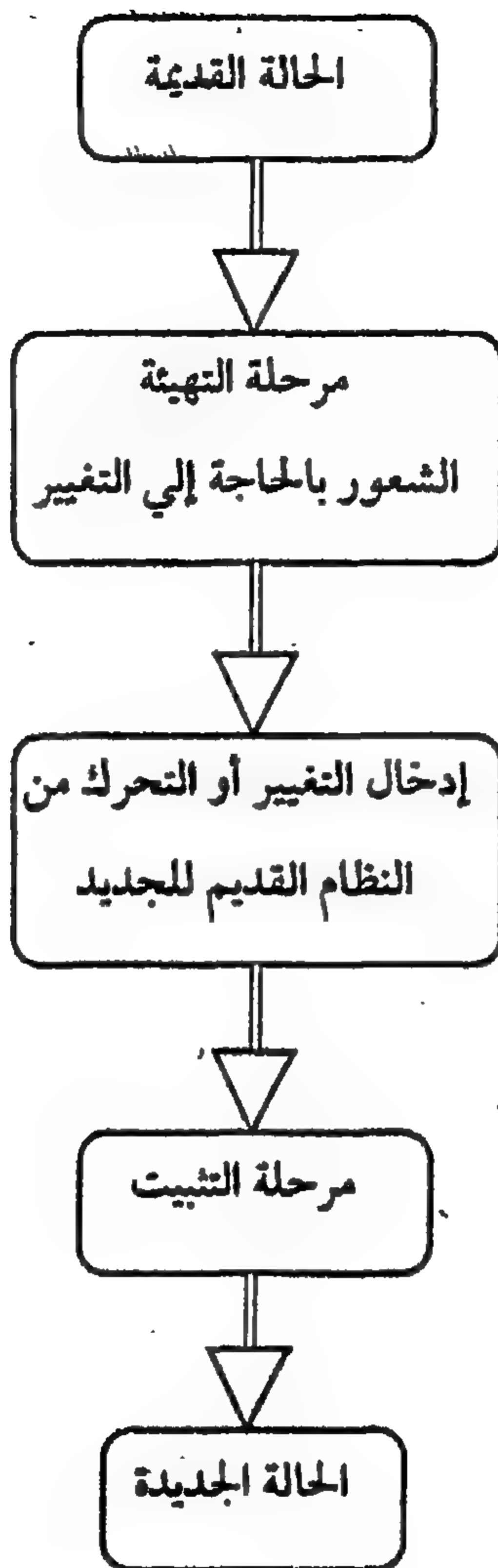
وضع الباحثون عدداً من النماذج لتصوير عملية إدخال التغيير فعالم النفس كيرت لوين Kurt Lewin يرى أنها تتكون من ثلاث مراحل .

* مرحلة الإذابة أو التهيئة .Un Freezing

* مرحلة الحركة أو إدخال التغيير .Movement

* مرحلة التثبيت .Refreezing

وأضاف الباحثون خطوات أخرى لهذا النموذج على اعتبار أن التغيير هو عملية مخططة ترتبط بعملية اتخاذ القرارات كما في الشكل التالي :



شكل (٢)

مراحل إدخال التغيير

مرحلة التهيئة أو الإذابة :

تشمل هذه المرحلة جعل التنظيم فى حالة تهيئة لإدخال التغيير وذلك كإعداد الفريق الرياضى للعب أمام خصم كبير، فلا يمكن للفريق أن يلعب بكفاءة بدون فهم الخطة وكيفية تنفيذها وفهم دور كل فرد فيها.

وتضمن هذه المرحلة عديد من الجوانب منها ما يلى :

* تهيئة الاستعداد التنظيمى للتغيرات الجارية أو المحتملة.

* إعداد قيادات التغيير.

* إعداد الإدارات الانتقالية.

تهيئة الاستعداد التنظيمى :

تشمل هذه الخطوة ما يلى :

- ١- وضع خطط التغيير :
- ٢- وضع تصور كامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتملة الظهور.
- ٣- التنبؤ والتعرف على كافة أسباب مقاومة التغيير ومعوقاته.
- ٤- بناء القوى المدعمة للتغيير للتغلب على أسباب مقاومة التغيير وإزالة معوقاته.

مرحلة الحركة أو إدخال التغيير:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كحدوث الاندماج أو إدخال جانب تكنولوجي جديد أو إعادة التنظيم ... إلخ.

وتحدد هذه المرحلة مدى فعالية المرحلة السابقة في إزالة معوقات التغيير. وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- * التدرج في تنفيذ خطة التغيير بتقسيم خطة التغيير إلى أجزاء ومراحل.
- * التركيز في إدخال التغيير على الجوانب الأساسية في الخطة والتي يمكن التحكم في ظروفها ويعتبر نجاحها أمراً ممكناً، واستبعاد الجوانب غير الهامة أو غير الضرورية في بدء التطبيق.

* تجنب تطوير صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة.

* البدء في تطبيق التغيير من المواقع أو الأقسام الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة.

* إعطاء اهتمام كبير للحاجات الإنسانية ومشاعر الأفراد عند إدخال التغيير.

* خلق مناخ من الثقة والتشجيع والتدعيم.

* مشاركة الأفراد في مزايا التغيير.

إعداد قيادات التغيير:

تلعب اتجاهات القيادة دوراً كبيراً في تهيئة المناخ النفسي المدعم للتغيير. ومن المهم اختيار القيادات ذات الاتجاهات الإيجابية المشجعة والمدعمة للتغيير، والتي يتوافر لديها

الحماس والطموح والقدرة على الإنجاز وقد يتطلب هذا :

* إجراء تغييرات فى القيادات والمناصب الحالية على مختلف المستويات الإدارية.

* إيجاد الدوافع والمكافآت والحوافز المالية لدى المديرين.

* تدريب المديرين وتنمية مهاراتهم فى جوانب السلوك التى تهدف خطة التغيير إلى تدعيمها.

مرحلة تثبيت التغيير :

تهدف هذه المرحلة إلى جعل التغييرات الجديدة جزءاً من ثقافة المنظمة وعادات التنظيم. وتساعد نظم الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز الجديدة على تدعيم السلوكيات التى تحملها خطة التغيير.

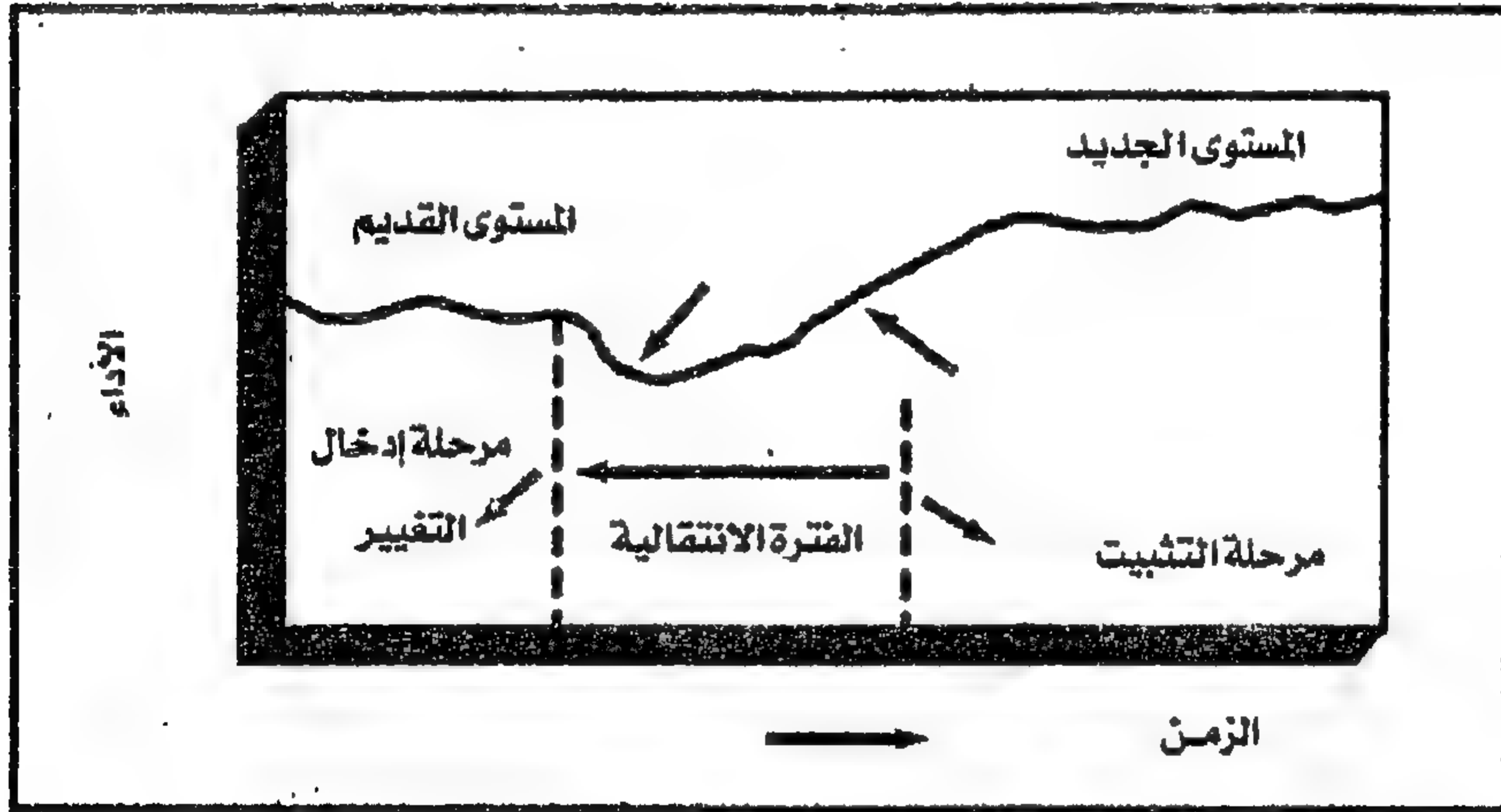
وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليها وينعكس هذا على الأداء كما يتبين لنا فى منحى التعليم التنظيمى .

منحى التعلم التنظيمى فى أثناء فترة التغيير :

يأخذ التعلم والتعود على ممارسة النظم والطرق أو الأساليب الجديدة أو التعامل مع صور التقنية الحديثة والتى يحملها التغيير وقتاً يختلف حسب استعداد الفرد، وعنصر الوقت، وتكاليف التعلم ... إلخ.

وعادة ما تكون هناك فترة تسمى فترة الانتقال وهى الفترة التى يحدث فيها التكيف الذى يتبع التغيير إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة.

ويحدث في خلال هذه الفترة التعلم والتكيف للتغيرات الجديدة، وتطبيق الطرق الجديدة (Un Freeze) وترك الأساليب والنظم القديمة Refreeze وعادة ما تظهر كثير من المشكلات كظهور نوع من الصراعات داخل التنظيم، أو انخفاض درجة التعاون، مما ينعكس على الأداء بالانخفاض ويصبح هناك حاجة إلى وقت لمعالجة هذه المشكلات إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة يبدأ بعدها النمو في الأداء وذلك كما يتبين من الشكل التالي :



شكل (٣)

منحنى التعلم التنظيمي

أسباب مقاومة التغيير ووسائل علاجها :

بالرغم من أن بعض التغيرات تحمل قدراً كبيراً من المزايا للعاملين، ويتم الترحيب بها من جانبهم، إلا أنه عادة ما يقابل إدخال التغيير بمقاومة من جانب بعض الأفراد أو الجماعات.

ويقع على الإدارة عبء التنبؤ بأسباب المقاومة، وتحديد الاستجابة المتوقعة، والمشكلات الإنسانية المترتبة على إدخال التغيير، وبالتالي بناء كفاءة القوى المدعمة لعملية التغيير.

أسباب مقاومة التغيير :

ترجع أسباب مقاومة التغيير لعديد من العوامل، تختلف حسب الهدف من التغيير نذكر منها ما يلي :

✱ العادات التنظيمية أو الروتين.

✱ تجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام الاجتماعي.

✱ اتجاهات الأفراد.

✱ التهديد لمكانة الفرد ومركزه.

✱ الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي.

✱ التكلفة والعائد.

✱ ضعف نظام الاتصال والمعلومات.

✱ تأثير الجماعات والأفراد ذوي القوة والنفوذ.

العادات التنظيمية :

العادات هي نمط السلوك الذي تعود عليه الأفراد في أداء الأشياء، وتكتسب بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد. وتمثل بمرور الوقت تراكم لمنحنى الخبرة أو التعلم لدى الأفراد

والمنظمات، وقواعد ونماذج تحكم السلوك.

ويؤدي التمسك بالعتادات التنظيمية وعدم الرغبة في تغييرها مع أهمية وضرورة هذا التغيير إلى الرتابة والجمود، وما لذلك من تأثير كبير على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية والابتكارية.

ومن المعروف أن كل منظمة تمر بمراحل عمرية متميزة، الأولى هي مرحلة النشأة أو التكوين وهي المرحلة التي تتميز بالانطلاق والإبداع دون التقيد بحكم العادات القديمة حيث لم تكون بعد. وبمرور الوقت تخضع المنظمة لجمود العادات التنظيمية ولأمراض البيروقراطية. وقد فطن الباحثون إلى هذه الحقيقة فابتدعوا أساليب تجديد الحياة للمنظمة. والقيمة التي ترتبط بهذا التوجه هي قيمة التجديد والتطوير وهو أسلوب لا بد منه لملاحقة التطور السريع في عصر العولمة وعصر الانفجار المعرفي.

ومما يساعد على جمود العادات التنظيمية نمط القيادة الإدارية بها. فالنمط التحفظي أو البيروقراطي والذي يتسم بالحرص الشديد والاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة وبقاء الوضع على ما هو عليه، وبطء حركة التغيير، وعدم السعي لدخول التغييرات وإحداثها بالمنظمة بل ومقاومة التغيير في بعض الأحيان. ومثل هذا النمط يساعد على جمود المنظمة وذلك بالمقارنة بالنمط التقدمي والذي يتسم بفاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية، والرغبة الكبيرة في إحداث التغيير والتطوير وبالتالي تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمة.

تجاهل التفاعل بين أجزاء النظام الاجتماعى :

يوجد داخل الإطار الثقافى للمنظمة النظام الاجتماعى والذي يتكون من مجموعة من الأجزاء والتي تتكامل مع بعضها البعض، وتتفاعل بحيث أن أى تغيير فى أى جزء منها يؤثر فى الجزء الآخر.

وأجزاء هذا النظام تشمل :

* الموارد البشرية.

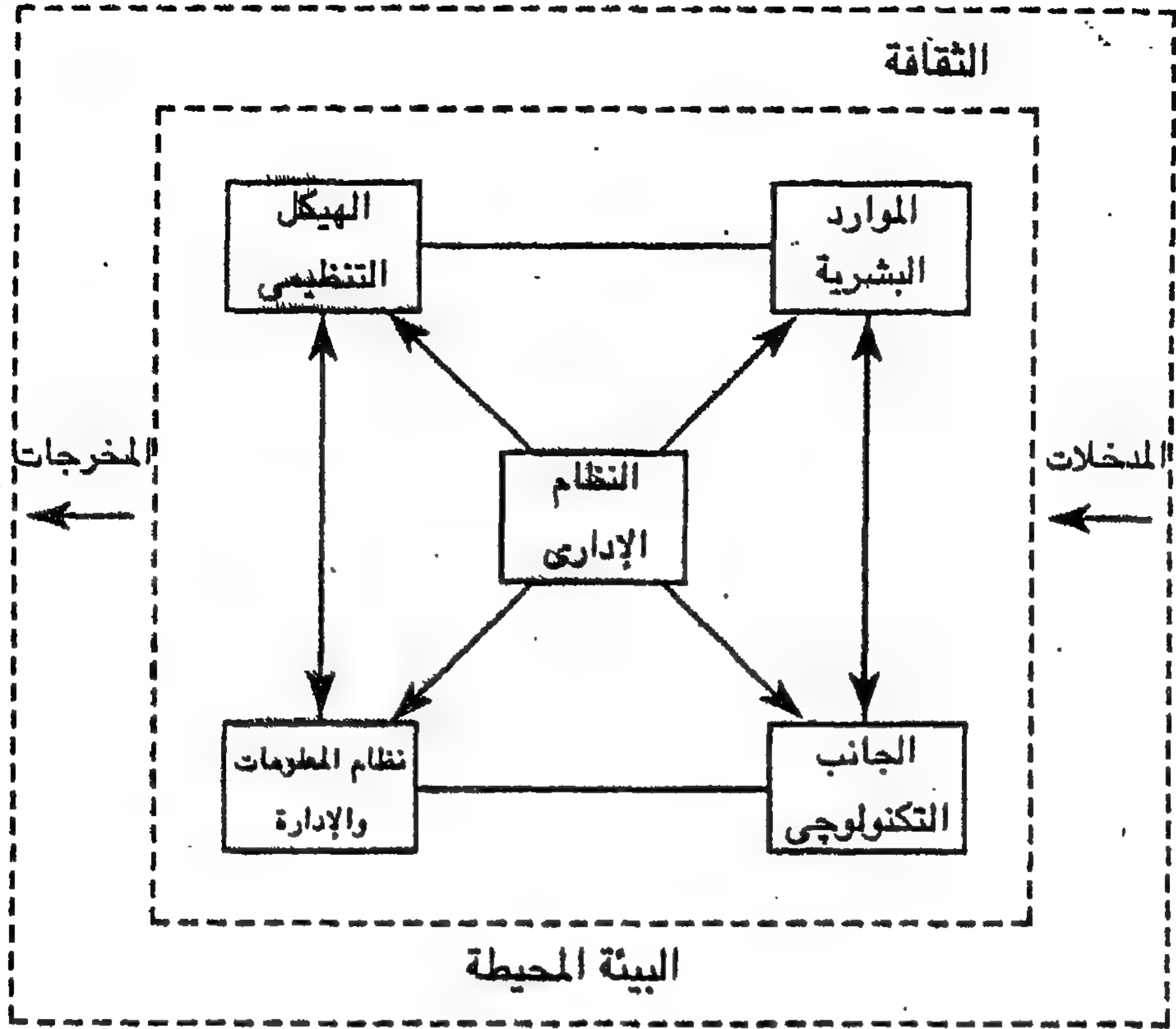
* الهيكل التنظيمى.

* نظم المعلومات والرقابة.

* النظام الإدارى.

* الجانب التكنولوجى.

وكثيراً ما يترتب على إدخال التغيير فى أحد جوانب النظام الاجتماعى إلى حدوث سلسلة من التأثيرات والنتائج فى الجوانب الأخرى.



شكل (٤)

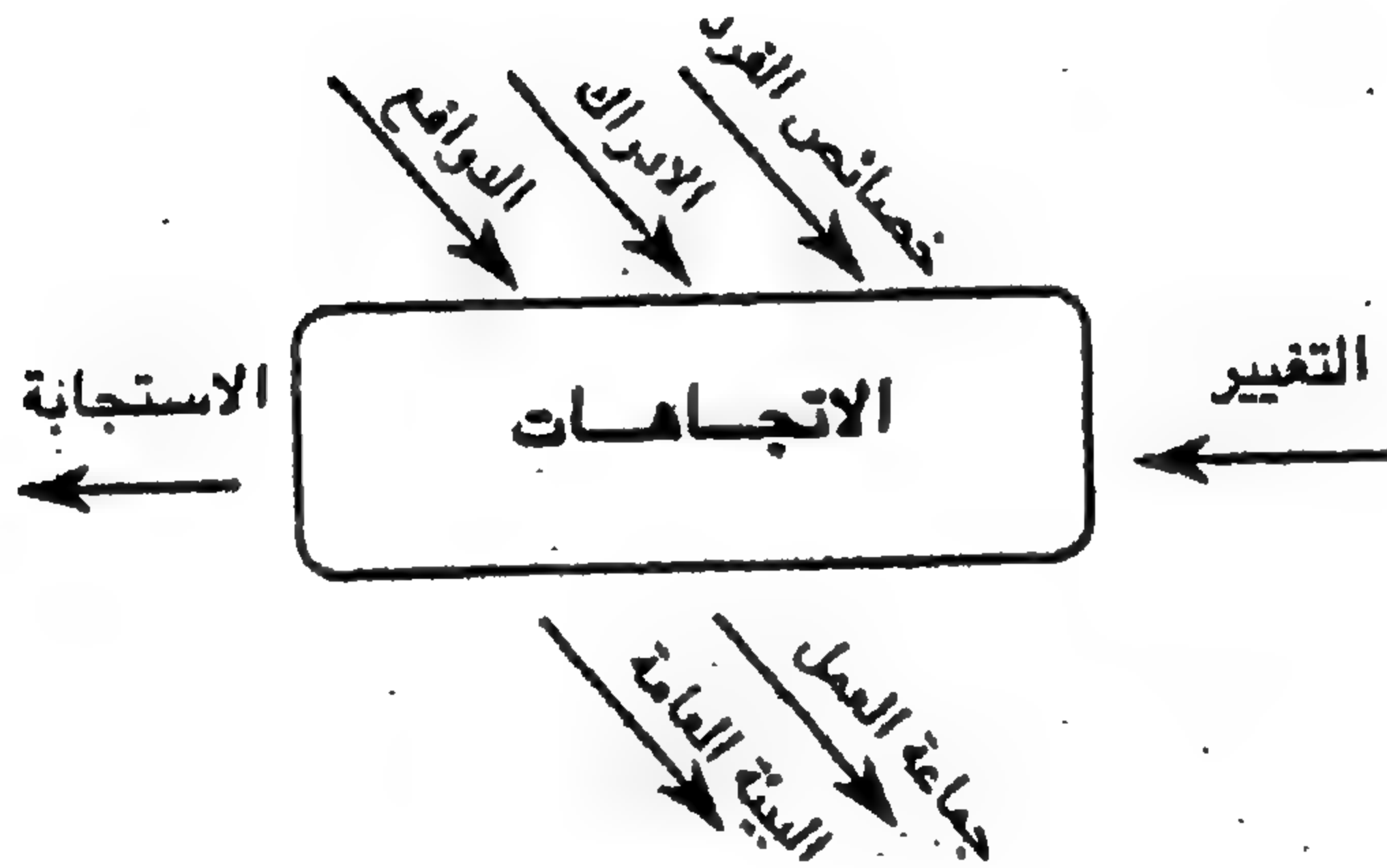
مكونات النظام الاجتماعي بالمنظمة

الاتجاهات :

الاتجاهات حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به .. والعمل .. والزملاء .. والمجتمع وهي تؤثر سلباً أو إيجاباً أو حياداً على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء.

وتتأثر اتجاهات الفرد عند إدخال التغيير بما يلي :

- * إدراك الفرد للموقف.
- * دوافع الفرد وحاجاته.
- * خصائص الفرد وتجاربه، وتاريخه السابق.
- * محيط العمل الاجتماعي من حيث تأثير جماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية.



شكل (٥-٥)

العوامل التي تؤثر على الاتجاهات

وتلعب اتجاهات الفرد تجاه موضوع التغيير دوراً كبيراً في تحديد الاستجابة المتوقعة. فإذا كان اتجاه الفرد متحيزاً ضد موضوع التغيير وخبرته السابقة مؤلمة وغير سارة، فقد يكون ذلك سبباً كبيراً في مقاومة التغيير. فإدخال نظام ألي متقدم قد يفسر بالنسبة

للعمال بأنه تهديد لوظائفهم بالاستغناء عن بعض منهم، ومن هنا تظهر المقاومة من أجل استمرار النظام القديم.

ضعف نظام المعلومات والاتصالات :

يؤدي ضعف نظام المعلومات والاتصالات، وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه، وأثاره ونتائجه إلى مقاومة هذا التغيير.

ومن الصعب في ضوء الأسباب السابقة لمقاومة التغيير الحصول على التدعيم الكامل من جانب جميع الأفراد للتغييرات المدخلة، فعادة ما يستفيد البعض ويضار البعض الآخر، ويقع على الإدارة عبء خلق المناخ الذي يساعد على تكوين المشاعر الإيجابية لمعظم التغييرات المطلوب إجرائها.

تأثير الجماعات والأفراد ذوي القوة والنفوذ :

يوجد لدى الأفراد استعداد لتطابق سلوكهم في ضوء اتجاهات وفكر الجماعة التي ينتمون إليها والمعايير التي تضعها لسلوك أعضائها . فإذا كان اتجاه الجماعة أو الأفراد ذوي القوة والنفوذ يرى أن التغيير المزمع إدخاله له تأثير سلبي عليهم فإن هذا يؤدي أيضاً إلى مقاومة الأفراد لهذا التغيير.

التهديد لمكانة الفرد ومركزه :

إذا ترتب على التغيير إعادة توزيع السلطات وبالتالي تهديد علاقات القوة والنفوذ داخل التنظيم، أو تهديد حاجات التقدير واحترام الذات، فإن الفرد قد يلجأ لحماية نفسه بمقاومة هذا التغيير، وقد يكون إدراك الفرد لهذا التهديد حقيقة إو وهماً، مقصوداً

أو غير مقصود، كما يتراوح سلوك الفرد في المقاومة من السلوك الإيجابي إلى السلوك السلبي.

الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي :

يعتبر الخوف من المجهول أو من نتائج إدخال التغيير، والشعور بعدم الأمان الوظيفي سواء كان ذلك يتعلق بالأمان المادي أو النفسي من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير، وذلك كما في حالة الاستغناء عن نسبة من العاملين، أو نقل بعض الأفراد لوظائف أخرى أو أماكن أخرى، أو شعور الفرد بعدم أهمية وظيفته أو تقادمها بعد إدخال التغيير ... إلخ.

وقد أثبتت الدراسات النفسية على أن إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي من المنبئات الهامة لصحة الفرد، وبالتالي التأثير على ربحية المنظمة. فكلما شعر الفرد بالأمان الوظيفي كلما أثر ذلك إيجابياً على صحته النفسية والجسمية والعكس صحيح. وتنعكس حالة الأفراد الصحية على الأداء والإنتاجية، والتكاليف التي تتحملها المنظمة كتكلفة الأجازات المرضية، والعلاج، ومطالب التأمين .. إلخ مما ينعكس في النهاية على ربحية المنظمة.

القوى المدعمة للتغيير :

حتى يحقق التغيير أهدافه، وفي ضوء التعرف على أسباب مقاومة التغيير وعوائقه، فإن ذلك يقتضى أن تتعرف الإدارة على ما يلي :

* كيفية إزالة معوقات وأسباب مقاومة التغيير.

* أضعاف القوى المدعومة للتغيير.

* تحويل القوى المعوقة للتغيير إلى قوى مدعومة له.

* إضافة قوى مدعومة جديدة.

بناء القوى المدعومة للتغيير:

ومن أهم الوسائل التي تستخدم في بناء القوى المدعومة للتغيير وتقليل أو إزالة أسباب المقاومة ما يلي :

١ - أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل.

٢ - الاتصال والإقناع.

٣ - المشاركة في المنافع والشعور بالأمان.

٤ - استخدام قوى الجماعات والحصول على التدعيم النقابي.

٥ - وضع كافة المدعمات لعملية التغيير.

٦ - استمرار المراجعة والرقابة والتقييم بين قبل الأفراد المسئولين عن تصميم برنامج التغيير وتنفيذه.

(١) أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل :

من المهم للحجّاح الإدارة في إحداث التغيير أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل والحصول على التأييد الكامل من أعضاء المنظمة لعملية التغيير. ويتطلب

ذلك تحديد خطة التغيير والبرنامج الزمني لتنفيذها والقيادات المسؤولة، ومجالات المسؤولية المخصصة لهم والموارد المطلوبة للتنفيذ.

(٢) الاتصال والاختناق والمشاركة :

من العوامل الهامة والمدعمة للتغيير شرح الخطط الخاصة وتوضيح النتائج المتوقعة لكل من المنظمة والعاملين، وحتى لو كان التغيير يمس مجموعة صغيرة منهم. فإذا قامت الإدارة بنقل بعض الأفراد أو الاستغناء عنهم بدون توضيح الحقائق أو التمهيد لذلك فإنه في ضوء سلسلة الأثر والنتيجة، فقد يؤدي هذا إلى انتشار الشائعات في بقية الإدارات أو الأقسام، وما لذلك من تأثير سيء على الروح المعنوية والأداء التنظيمي.

وتعتبر المشاركة في صنع قرار التغيير وذلك باشتراك الأفراد الذين سيتأثرون به من العوامل المدعمة للتغيير خاصة عندما يكون قبول الأفراد وتدعيمهم ضرورياً لنجاح مرحلة التنفيذ.

وتساعد المشاركة في صنع القرار على تدعيم الاتصالات المباشرة، وتحقيق الاختناق بأهمية التغيير، وقد تبين من الدراسات أنه كلما زادت المشاركة والاختناق كلما قلت المقاومة إلى أقل حد ممكن.

(٣) المشاركة في المنافع والشعور بالأمان :

يعتبر شعور الأفراد بالمشاركة في منافع ومزايا إدخال التغيير والشعور بالأمان الوظيفي من العوامل الهامة المدعمة للتغيير.

وفي حالة التغييرات التي يترتب عليها تخفيض القوى العاملة فإن ذلك يتطلب

أن تضع الإدارة الأنظمة وبرامج الخدمات والاستشارات التي تساعد على تقليل مشاعر الخوف وعدم التأكد ومساعدة الأفراد خلال هذه الفترة.

(٤) استخدام قوى الجماعات والحصول على تدعيم النقابة :

تلعب الجماعة دوراً كبيراً في تحديد استجابة الفرد في قبول أو مقاومة التغيير، وإن كان ذلك يتوقف على درجة تماسك الجماعة ودرجة جاذبيتها للفرد، والضغط التي تمارسها على أعضائها ومدى شعورها بأن التغيير لا يهدد مصالحها.

وكلما استطاعت الإدارة استخدام قوى الجماعات والتفويضات غير الرسمية والتدعيم النقابي كلما ساعد ذلك على قبول التغيير.

ويساعد استقطاب ممثلي الجماعات التي يتوقع مقاومتها في هيكल صنع القرار الخاص بالتغيير على تدعيم وسهولة تنفيذ خطة التغيير، وذلك كاشتراك أعضاء النقابة مع الإدارة العليا، ووكلاء التغيير عند إدخال التغييرات التكنولوجية أو تغيير العادات التنظيمية.

وفي حالة إذا ما أدى التغيير إلى تهديد مصالح بعض الأفراد والجماعات ويملك هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات القوة على مقاومة التغيير كما في حالة التنظيم النقابي، فإن استراتيجية التفاوض قبل إدخال التغيير تساعد على تدعيم التغيير وتقليل حالات النزاع أو الصدام بين أطراف التفاوض.

(٥) وضع كافة السياسات المدعمة لعملية التغيير :

يتطلب نجاح التغيير وضع كافة السياسات المدعمة لعملية التغيير وذلك بالنسبة لكافة الأفراد الذين يتأثرون به، ففي حالة تغيير الجانب التكنولوجي وتخفيض العمالة

تشمل السياسات ما يلي :

- * وضع نظم المكافآت والمعاش المبكر.
- * التدريب وإعادة التدريب.
- * أجازات مفتوحة للبحث عن بدائل فى سوق العمل.
- * وضع نظم للاستشارات.
- * مساعدة الأفراد فى الحصول على فرص عمل بديلة.

(٦) العقاب :

قد تلجأ الإدارة إلى العقاب بالتهديد بتخفيض أو فقد الوظيفة، أو تنزيل مركز الفرد، النقل إلى وظيفة أقل فى المكانة.

وتحقق هذه الطرق السرعة فى التغلب على المقاومة فى الأجل القصير ولكنها قد تؤثر على اتجاهات الأفراد، وقد يكون لها نتائج عكسية فى الأجل الطويل.

(٧) استمرار المراجعة والرقابة والتقييم من قبل الأفراد المسئولين عن تصميم برنامج التغيير:

إذ يساعد استمرار المراجعة والتقييم بالنسبة لبرنامج التغيير على مواجهة كافة العوائق والمشكلات التى تواجه عملية التغيير، والتأكد من تفسير اتجاهات الأفراد، والاستفادة من كافة الفرص المتاحة مما يساعد على نجاح التغيير.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل مبادئ وأسس التغيير. وقد تناولنا عديد من النقاط، منها قوى التغيير وتحدياته وخلصنا إلى أن هذه القوى تشمل عوامل خارجية وداخلية تحتم وتفرض على الإدارة ضرورة التغيير المخطط.

ثم تعرضنا لطرق إدخال التغيير. وذكرنا أنها تشمل التغيير من أعلى إلى أسفل حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في إدخال التغيير أو التغيير من أسفل إلى أعلى حيث تأتي المبادرة من المستويات الإدارية الأدنى، أو كلا الاتجاهين معاً.

وقد شمل هذا الفصل أيضاً مراحل إدخال التغيير وذكرنا أنها تشمل تشخيص المشكلة وتحديدّها، ثم مرحلة الإذابة أو التهيئة، ثم مرحلة الحركة أو إدخال التغيير، ثم مرحلة التثبيت، ثم مرحلة التنظيم وقياس فاعلية مجهودات التغيير. وأخيراً تناولنا أسباب مقاومة التغيير والقوى المدعّمة لإدخاله.

أما بالنسبة لأسباب مقاومة التغيير فهي عديدة .. منها العادات التنظيمية، واتجاهات الأفراد، والشعور بعدم الأمان الوظيفي، والتهديد لمكانة الفرد، والتكلفة والعائد، وتجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام، وضعف نظام المعلومات والاتصالات.

أما بالنسبة للقوى المدعّمة للتغيير فتشمل الرؤى والأهداف والاتصال والاقتناع، والمشاركة في المنافع، والشعور بالأمان الوظيفي، واستخدام قوى الجماعات، والحصول على تدعيم النظام التقني، ووضع كافة المدعّمات لعملية التغيير والمراجعة والتقييم المستمر لبرنامج التغيير.

تطبيقات

حالة الشركة التجارية الكبرى :

قررت الإدارة فى إحدى الشركات التجارية إدخال نظم الحاسب الألى المتقدم فى إدارة الحسابات فى فرعين من الفروع التابعة لها تمهيداً لإدخاله فى بقية الفروع. ووضعت الخطة بأنه فى الفرع الأول يتم الإبقاء على خمسة أفراد أو النقل أو الاستغناء عن ثلاثة عشر من العاملين.

وفى الفرع الثانى يتم الإبقاء على سبعة أفراد أو النقل أو الاستغناء عن خمسة عشر من العاملين وقد وضعت الإدارة أمام العاملين عدد من الوظائف والأعمال التى يتم النقل إليها، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى تدريب العاملين الذين سيتم استبقائهم على الأجهزة الحديثة.

قام المدير فى الفرع (أ) بالآتى :

* أخبر العاملين بالتغييرات المطلوبة، وكذلك العاملين فى الإدارات الأخرى والتى لم يمسه التغيير.

* فى أثناء عملية تنفيذ التغيير استمر فى تقديم المعلومات اللازمة.

أما المدير فى الفرع (ب) :

* فقد قرر عدم إخبار العاملين حتى قبل إدخال الأجهزة بأيام معدودة خشية أن يؤثر ذلك على معنوياتهم. وقد اتخذ كافة الاحتياطات بأن تظل المعلومات الخاصة بالتغيير سرية بين أفراد فريق الإدارة فقط، حتى يتم التنفيذ، وبعد ثلاثة أشهر

قامت الإدارة بتقييم عملية التغيير.

السؤال :

ما النتائج التي تتوقعها بالنسبة لمدخل كلا من رئيسى فرع (أ) وفرع (ب)؟ ولماذا؟

- اشرح ما يلى :

- قوى التغيير الاجتماعي.

- مراحل إدخال التغيير.

- طرق إدخال التغيير.

- منحى التعلم التنظيمي.

- أسباب مقاومة التغيير.

- القوى المدعمة للتغيير.

الفصل التاسع

ثقافة المنظمة

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى تعرف الطالب على ما يأتي :

* مفهوم ووظائف وخصائص ثقافة المنظمة.

* حقوق والتزامات الأفراد.

* العناصر الواجب توافرها في وضع نظام القيم.

* علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية.

* العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبتكار والإبداع.

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم وخصائص ثقافة المنظمة.

- إلمام الطالب بكيفية تحليل الثقافة التنظيمية وحقوق والتزامات الأفراد.

- إلمام الطالب بإعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم.

المحتويات

- مفهوم ثقافة المنظمة.
- وظائف ثقافة المنظمة.
- خصائص ثقافة المنظمة.
- تحليل الثقافة التنظيمية.
- حقوق والتزامات الأفراد.
- العناصر الواجب توافرها في وضع نظام القيم.
- علاقة نظام القيم بالتخطيط الاستراتيجي.
- علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية.
- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.
- العلاقة بين ثقافة المنظمة والابتكار والإبداع.
- ثقافة المنظمة والابتكار ورسالة المنظمة.
- إعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم.

الفصل التاسع

مفهوم وعناصر ثقافة المنظمة

مفهوم ثقافة المنظمة :

الثقافة هي أنماط السلوك المشترك التي يتبعها المجتمع الواحد، وتميز مجتمعاً عن غيره من المجتمعات.

ويعرف (Peters & Waterman) ثقافة المنظمة بأنها «نظام القيم السائدة في المنظمة، والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة».

ويعرف (Hofstede) ثقافة المنظمة بأنها «مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا، والطقوس، والشعائر، والقيم الموجودة داخل المنظمة».

ويعرف (Denison) ثقافة المنظمة بأنه «مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية، التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة، وأيضاً مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية».

بينما يرى (Boseman) ثقافة المنظمة بأنها «نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. فثقافة المنظمة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة».

يستنتج مما سبق أن ثقافة المنظمة هي نسيج من اللغة التي تتعامل بها، والعادات

التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذي ينظم تعاملاتها، ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً.

وتنعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد، ونظام الاتصال والمعلومات، وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء.

ولكل منظمة ثقافتها المميزة لها، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية الناجحة أمثال شركات IBM وجنرال موتورز، والهيئات والشركات الاقتصادية الناجحة في مصر كهيئة قناة السويس، أو قد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

الثقافة الفرعية:

وبالرغم من أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات فإنه يوجد أيضاً مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المجتمع الواحد وإن كانت هذه الثقافات الفرعية تختلف في بعض المظاهر والمستويات إلا أنها تعتبر جزءاً من الثقافة العامة للمجتمع.

وداخل المنظمة الواحدة قد تتعدد الثقافات الفرعية. فلكل إدارة ثقافتها الخاصة بها كقسم البحوث والتطوير والتسويق والتمويل... إلخ وإن كان كل ذلك ينصهر في بوتقة الثقافة العامة للمنظمة.

وظائف ثقافة المنظمة :

- ١ - تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- ٢ - تكوين اتفاق جماعى بين أعضاء المنظمة حول :
 - ١ / ٢ الأهداف التى تحقق رسالة المنظمة.
 - ٢ / ٢ الوسائل التى يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.
 - ٣ / ٢ المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- ٢ - تحديد نوع السلوك المقبول وغير المعقول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، ونوع أساليب الثواب والعقاب السائدة بالمنظمة.
- ٣ - تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الانتاجية للمنظمة.
- ٤ - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمى.
- ٥ - المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

خصائص ثقافة المنظمة :

تستمد المنظمة الخصائص المميزة لها من العوامل التالية :

- المجتمع الذى تنشأ فيه.
- التطور التاريخى للمنظمة والتقاليد الخاصة بها.
- نوع الصناعة.
- طبيعة السوق.
- الخصائص الديموجرافية للمديرين والعاملين بها.

ثقافة منظمات الأعمال اليابانية والتي تتسم بالتجانس والجماعية (الأهتمام بالآخرين والتعاون) مستمدة من ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة منظمات الأعمال الأمريكية والتي تقوم على الفردية والتنافس مستمدة من ثقافة المجتمع الأمريكي.

وتتميز ثقافة المجتمع بالآتي :

- أنها قابلة للتعلم.
- أنها قابلة للتغيير.
- أنها قابلة للانتقال.
- أنها قابلة للتكيف.

ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي :

وهناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، فدراسة المناخ التنظيمي يقصد بها دراسة ما إذا كانت توقعات الأفراد قد تحققت أم لا، فإذا كانت توقعات الأفراد تتلائم مع الثقافة السائدة فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه جيد، أما إذا حدث العكس فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه سيء.

تحليل الثقافة التنظيمية :

من أهم الجوانب التي يشملها تحليل ثقافة المنظمات ما يلي :

القيم التنظيمية : Organizational Values

تؤثر قيم ومعتقدات الأفراد على اتجاهاتهم وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعية الحياة في:

المنظمة، وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة أو جوهرها.

وتعبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة اليومية للمنظمة، فهي تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول، وما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة. وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة، ومشاركة للمعاني، تصبح جزء من شخصية التنظيم.

الثقافة الإدارية : Managerial Cultural

تنعكس ثقافة المنظمة في فلسفة الإدارة، ونمط القيادة الإدارية بها، وسلوك المديرين، والأسلوب المتبع في معالجة المشكلات.

القصص التنظيمية :

غالباً لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من أمثلة وقصص عن الحياة التنظيمية، وتحمل هذه القصص أخبار القيادات، وقيم النجّاح والقيادات الفعالة وغير الفعالة، والأفراد الذين يمكن التعامل معهم أو اللذين يجب تجنبهم.

وتعكس الأنظمة التي تتبع في المنظمة كالاحتفالات، والطقوس، والاجتماعات، والمقابلات حدود السلوك المقبول، ودرجة التفاعل بها.

الرموز التنظيمية:

تعكس بعض الرموز التنظيمية - كتصميم المكاتب، والملابس والديكور... إلخ.

القيم التي يخلقها التنظيم. كما أن بعض الأقسام والوظائف ينظر إليها على أنها ذات جاذبية بينما أقسام ووظائف أخرى ينظر إليها دون ذلك. وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز مألوفة، ويتم مشاركتها بين أعضاء التنظيم وتصبح جزءاً من شخصية المنظمة.

الماديات أو ما يضيفه الأفراد :

وتتمثل فيما يمكن ملاحظته ورؤيته من خلال البيئة المادية والاجتماعية كمخرجات المنظمة من سلع وخدمات، والتكنولوجيا المستخدمة، والسلوك العلني لأفراد المنظمة.

الطقوس التنظيمية :

تمثل الطقوس التنظيمية مجموعة الأنشطة الجماعية التي يقوم بها العاملون بالمنظمة والتي تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة والعاملين بها كالاحتفالات التي تقام لمكافأة الأداء المتميز أو في حالة الإحالة إلى التقاعد... إلخ.

وبالإضافة إلى ما سبق يشمل أيضاً تحليل الثقافة التنظيمية اللغة المستخدمة، والقانون الذي يحكم العلاقة بين الأفراد.

حقوق والتزامات الأفراد :

تسعى المنظمات الناجحة إلى أن تشمل ثقافتها تحديد حقوق والتزامات الأفراد والمعاملة العادلة ونذكر فيما يلي مجالات هذه الحقوق :⁽¹⁾

١ - الحق في الشعور بأن المنظمة في حاجة إليه.

(1) J. V. Quigley, op. cit., P.9.

- ٢- الحق في الشعور بأنه جزء من المنظمة.
- ٣- الحق في الشعور بعلاقات طيبة.
- ٤- الحق في الشعور بالاحترام والكرامة.
- ٥- الحق في أن يفهم.
- ٦- الحق في الشعور بأنه مسئول.
- ٧- الحق في الشعور بأنه يملك مصيره.
- ٨- الحق في التظلم.
- ٩- الحق في الشعور بالانتماء.

وعادة ما تشمل قيم المنشأة هذه الحقوق. وعن طريق أصحاب المشروع والقيادات الإدارية العليا يتم انتقال القيم إلى القيادات الإدارية في المستويات الإدارية الأدنى، ويتم تحويلها إلى مبادئ وسياسات وتطبيقات مكتوبة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

وفي مقابل الحقوق فهناك الالتزامات. فما هي هذه الالتزامات؟

- ففي مقابل حق الأفراد في الاحترام فهناك الالتزام باحترام الجماعة والمنشأة ككل.
- في مقابل حق الفرد في علاقة طيبة مع المنظمة والآخرين، فهناك الالتزام بالإخلاص والثقة لكل من جماعة العمل والمنظمة.
- في مقابل حق الفرد في الشعور بأن هناك حاجة إليه والحق في إتاحة الفرصة لاستخدام قدراته ومواهبه فإن هناك الالتزام باستخدام هذه المواهب والقدرات.

لصالح جماعة العمل والمنظمة.

ومن هنا يصبح من الضروري في ثقافة المنظمة أن تحدد حقوق الأفراد وأن تحترم هذه الحقوق، وفي الوقت نفسه أن يكون هناك وضوح وفهم للأفراد لالتزاماتهم تجاه الجماعة، وتجاه المنظمة.

العناصر الواجب توافرها في وضع نظام القيم :

١- أن يشارك المديرون والعاملون في وضع القيم وتعريفها بحيث أن ذلك يحقق الالتزام والانتماء للمنظمة.

٢- الوضوح والبساطة في وضع قيم المنظمة بحيث يجعل من السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة في سلوكهم اليومي.

٣- أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة.

- المستهلك أو العملاء.

- أصحاب رأس المال.

- العاملون.

- المجتمع.

٤- أن يتطابق السلوك والأفعال والقرارات مع قيم المنظمة.

علاقة نظام القيم بالتخطيط الاستراتيجي :

تعتبر القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة بمثابة الخطوط المبريضة والتي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة. فهي تمثل الإطار الفلسفي للمنظمة والذي يحدد علاقة

المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها والمساهمين والعملاء، والعاملين والموردين، والأجهزة الحكومية، والجمهور بصفة عامة. وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الإستراتيجي.

وسنوضح فيما يلي أمثلة لقيم بعض الشركات الناجحة :

قيم شركة IBM :

وقد وضعت شركة IBM القيم الخاصة بها على النحو التالي :^(١)

- ١ - احترام الفرد وتكريس كافة الجهودات والسياسات لتحقيق هذه القيم.
- ٢ - تقديم خدمات متميزة للمستهلك تنافس الشركات في دول العالم.
- ٣ - أداء كافة الأعمال والأنشطة بشكل متميز وعلي أفضل شكل ممكن.

وبعد مرور ٢٥ سنة من وضع هذه القيم والتي أرساها مؤسسوها، ذكر مدير الشركة قمنا بتغيير الجانب التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، ووسائل وطرق التسويق والتصنيع وذلك عديد من المرات، ومن المتوقع أن نقوم بإجراء تغييرات كثيرة في المستقبل، ولكن في ضوء الاسترشاد بالفلسفة والتي تمثل النجوم الساطعة لنا.

قيم شركة جونسون أند جونسون^(٢) :

تبيع شركة جونسون أند جونسون مجموعة متنوعة من المنتجات في مجال الرعاية الصحية والصناعات المرتبطة بها. ومن المنتجات المعروفة والمشهورة لها شامبو الأطفال،

(1) L.L. Byars, Strategic Management (Third ed, New York : Harper Collins Publishers. 1991), P. 5 - 7.

(2) P.E. Murphy. Creating Ethical Corporate Structures, Sloan Management Review 1989. P. 83. in Idem.

ومنتجات الأسعافات الأولية.

وتشمل قيم الشركة ما يأتي :

- ١ - تعتقد الشركة في أن أول مسئولياتها هي تجاه الأطباء، المرضى، المرضى، الأمهات وغيرهم مما يستخدمون منتجاتها وخدماتها.
- ٢ - مقابلة إحتياجات كل الجماعات السابقة على أن تقدم الشركة كل ما في استطاعتها بأعلى جودة ممكنة.
- ٣ - يجب أن تسعى الشركة جاهدة لتخفيض التكلفة حتى تحتفظ بسعر مناسب للمستهلك.
- ٤ - يجب مقابلة أوامر العملاء في الوقت المحدد وبدقة تامة.
- ٥ - نحن نهتم بأن نعطي الفرص للموردين والموزعين في تحقيق ربح مناسب.
- ٦ - نحن نعتبر مسئولين عن العاملين بشركتنا من الرجال والنساء في كل أنحاء العالم.
- فيجب أن يعامل كل فرد كإنسان وذلك باحترام وكرامة وباعتراف بمجهوده وأن يشعر الأفراد بالأمان الوظيفي.
- ويجب أن تكون المكافآت عادلة وكافية، وبيئة العمل نظيفة وآمنة.
- نحن نهتم بكفاءة الإدارة وتطوير مهارتها وبالجانب الأخلاقي في تصرفاتها.
- ٧ - نحن نهتم بالمجتمع الذي تعمل فيه الشركة وذلك في كل أنحاء العالم. فيجب أن تكون الشركة مواطناً صالحاً بأن تدفع الضرائب، وتدعم الأعمال الجيدة، والمساهمة في تحسين أحوال الصحة والتعليم، وحماية البيئة والموارد الطبيعية.

٨- المسؤولية تجاه المساهمين بالعمل على تحقيق عائد مناسب لرأس المال المستثمر، وتحقيق التمويل الذاتى.

٩- الاهتمام بالاتجاهات الجديدة والأفكار الجديدة والابتكارات.

مجالات قيم المنظمة :

وتختلف العبارات التى توضح فلسفة المنظمة من شركة لأخرى. ولكن تبين أن الشركات الناجحة والمميزة تغطى فلسفتها المجالات التالية :

١- المعتقدات فى التميز.

٢- المعتقدات فى أهمية الفرد فى المنظمة.

٣- المعتقدات فى الجودة والخدمة.

٤- المعتقدات فى أهمية تنمية الأفكار فى كافة أرجاء التنظيم.

٥- المعتقدات فى أهمية تدعيم الجانب الرسمى فى التنظيم لتدعيم الاتصالات بها.

٦- المعتقدات فى أهمية النمو الاقتصادى والأرباح.

ويتطلب هذا أن يتوافق ويتكيف السلوك الإدارى للمديرين مع فلسفة المنظمة وأن يتم اتخاذ كافة القرارات والسياسات وإدارة الأزمات وذلك فى ضوء الفلسفة وبما لا يتعارض معها.

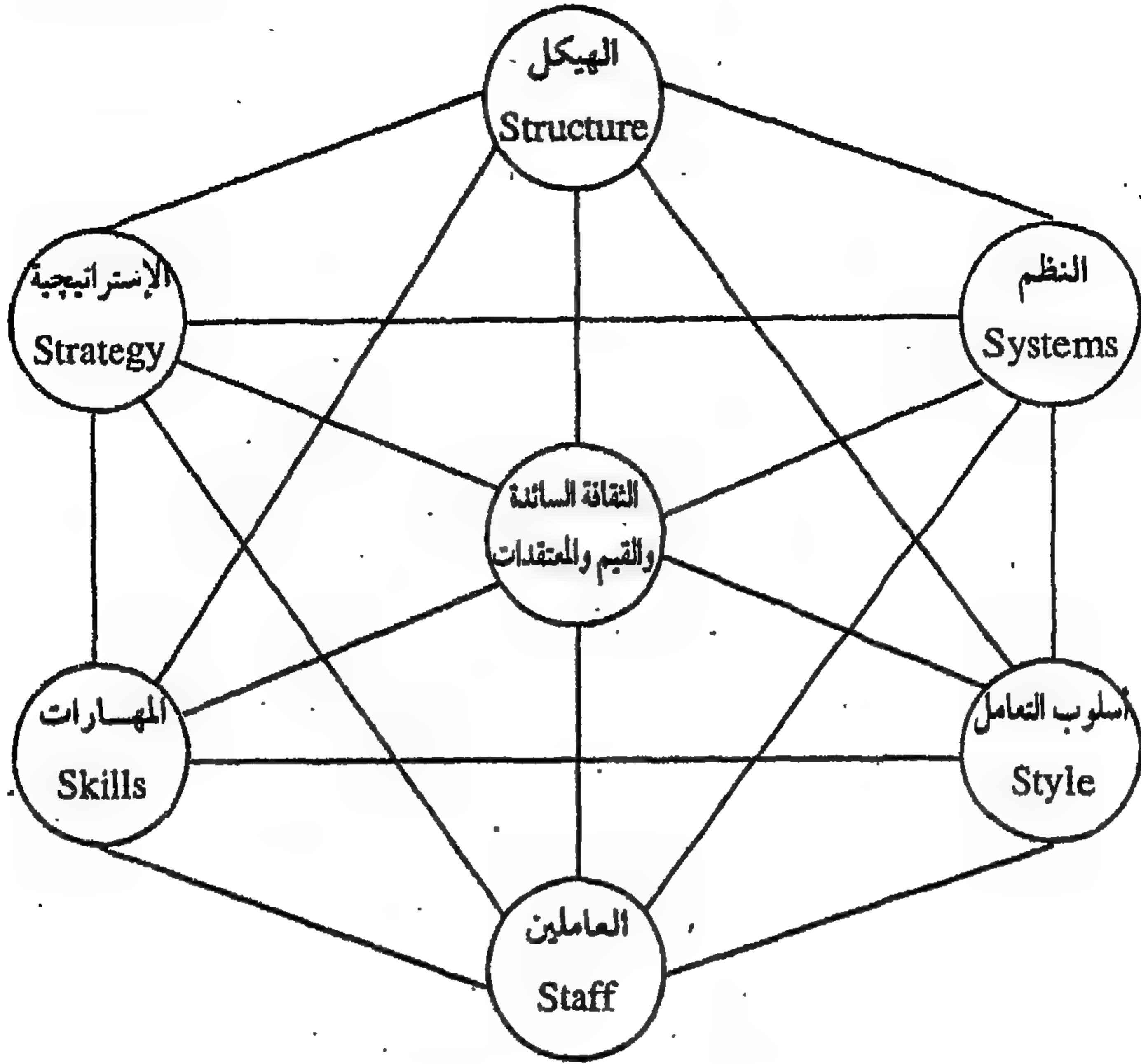
علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية :

يقصد بالفعالية التنظيمية مدى نجاح المنظمة كنظام اجتماعى فى تحقيق أهدافها. وهناك علاقة كبيرة بين ثقافة المنظمات والفعالية التنظيمية. فقد قامت شركة

ماكينزي Mc Khinesy الإستشارية بدراسة على عينة من أكثر المنظمات نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك سبع محددات أساسية لنجاح المنظمات، هي :

- ١- الهيكل Structure
- ٢- الإستراتيجية Strategy
- ٣- النظم Systems
- ٤- العاملون Staff
- ٥- مهارات العاملين Skills
- ٦- أسلوب التعامل Style
- ٧- القيم السائدة Shared Values

ويوضح شكل رقم (١) إطار ماكينزي لنجاح المنظمات. فقد استخدمت دراسة ماكينزي مصطلح القيم السائدة للتعبير عن الثقافة السائدة بالمنظمة بكلمة تبدأ بحرف (S) وتعبّر تعبيراً مناسباً عن الثقافة.



شكل رقم (١)

إطار ماكينزي لنجاح المنظمات

المصدر : AG. Cowling et al., Behavioural Science for Managers :

(England : Educational low-Priced Books Schemes, 1990), P.

243.

الثقافة القوية والثقافة الضعيفة :

وقد تبين من عديد من الدراسات الأجنبية : Peters & Waterman, 1982 Deal & Kennedy, 1982, Denison, 1990, Chatman & Jehn, 1991.

والدراسات العربية، مصطفى ١٩٨٤، والطبلاوي ١٩٩٦، أن المنظمات التي حققت نجاحاً وتميزاً بالمقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة تتميز ثقافتها بأنها ثقافة قوية، وأن هذه الثقافة كانت ذات تأثير كبير على فعاليتها التنظيمية.

خصائص الثقافة القوية :

تتميز الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص وذلك بالمقارنة بالثقافة الضعيفة ومنها ما يلي :

- التجانس والتماسك.

- الابتكار.

- جماعات العمل.

- القدرة على التكيف.

التجانس والتماسك :

أي أن تتوافر لدى المنظمة مجموعة معينة من القيم التي تؤمن بها والعمل على توضيحها وترسيخها، وتبسيطها لدى كل العاملين بها، فلا توجد فروق جوهرية للإدراك السائد لقيم المنظمة والممارسات اليومية لها. كما أن هناك قدر كبير من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد وأهداف وقيم المنظمة.

الابتكار:

يقصد به توافر نظام من القيم والمعايير والمعتقدات قادر على تحفيز قدرة المنظمة على إحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها مؤثرة وليست مستجيبة، هجومية وليست دفاعية، مما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز.

التكيف:

ويقصد به توافر نظام من القيم والمعتقدات يدعم قدرة المنظمة على استقبال المثيرات والإشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التهديدات والقيود التي تواجهها، وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها.

جماعية العمل:

يقصد بجماعية العمل وجود نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين، حيث تسود روح الفريق بين كافة العاملين، ويؤمن الجميع بأنهم مسئولون عن حسن استخدام موارد المنظمة ونجاحها وتميزها.

دراسة الطبلاوى ١٩٩٦ :

قامت الباحثة نجوى الطبلاوى بدراسة عن تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بقطاع صناعة الدواء فقسمت شركات هذا القطاع من حيث الفعالية التنظيمية إلى ثلاثة مستويات :

١ - مجموعة المنظمات الفعالة :

وهي التي تحقق متوسط عائد على رأس المال المستثمر $<$ المتوسط العام لمعدل العائد على رأس المال المستثمر بالشركات، ومتوسط معدل العائد على المبيعات $<$ المتوسط العام للمعدل بالشركات.

٢ - مجموعة المنظمات الأقل فعالية :

وهي تلك المنظمات التي يكون فيها متوسط معدل العائد على الاستثمار $>$ المتوسط العام للمعدل بالشركات، ومتوسط معدل العائد على المبيعات $>$ المتوسط العام للمعدل بالشركات.

٣ - منظمات غير فعالة :

وهي تلك التي تقع في مجموعة الشركات الخاسرة خلال فترة الدراسة. واستخدمت الباحثة أيضاً في قياس الفعالية التنظيمية المعايير الوصفية بإستخدام إستمارة الاستقصاء، وشملت المتغيرات التالية.

- مدى وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.
- مدى مشاركة المستويات الإدارية والعاملين في وضع أهداف الشركة.
- مدى قبول وتكامل الأهداف.
- مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتم قياس ثقافة المنظمة من حيث العناصر التالية :

- جماعة العمل.

- الابتكار.

- القدرة على التكيف.

- التجانس.

وباستخدام معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار في العلاقة بني الفعالية التنظيمية وعناصر ثقافة المنظمة المذكورة، وباستخدام معامل الاختلاف لقياس درجة التجانس الثقافي للمنظمة أي مدى التقارب بين الأفراد في المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق بمعتقداتهم الراسخة عن طبيعة (جماعية العمل، التكيف، الابتكار)، تبين أن المنظمات التي أُنسبت بثقافة قوية في هذه المجالات كانت الفعالية التنظيمية لديها مرتفعة، وحقت درجات من الفعالية أعلى بكثير من تلك التي كانت ثقافتها تتميز بالضعف في هذه المجالات، وأن ثقافة المنظمة لها تأثير جوهري على الفعالية التنظيمية إذ تفسر ٩٧٪ من التغيرات في الفعالية التنظيمية.

ويبين الجدول التالي عناصر ثقافة المنظمة والتي كان لها تأثير جوهري على الفعالية

التنظيمية

التجانس والتماسك	جماعية العمل	الابتكار	القدرة على التكيف
- هناك مجموعة من القيم لدى المنظمة.	- الاعتقاد بأن العمل الجماعي أساس النجاح.	- الاعتقاد بأن الابتكار والإبداع أساس النجاح والتميز.	- الاعتقاد ببحتمية التغيير.
- الفهم والوضوح لقيم المنظمة.	- سيادة روح الفريق.	- تشجيع التفكير الإبداعي.	- الاعتقاد بأن التغيير المنظمة.
- عدم وجود فروق جوهرية لإدراك العاملين لقسم المنظمة.	- الثقة المتبادلة.	- الأداء المتكرر.	- القرب من المستهلك.
- المشاركة.	- المودة والتفاهم.	- الاستعداد لتحمل المخاطرة.	- المرونة.
- الانتفاء.	- المساواة.	- الاستعداد لتحمل المسؤولية.	- الإعلام الداخلي للأفراد.
- المساواة.	- المساواة.	- واستيعاب التجارب النقاشية.	- قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات الخارجية.
- المساواة.	- المساواة.	- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.	- تعيين من لديهم القدرة على التغيير.
- المساواة.	- المساواة.	- الاعتقاد بأهمية أن يكون معظم أفراد المنظمة من المبدعين.	- القدرة على التغيير.

جدول رقم (١)

بعض متغيرات الثقافة التنظيمية القوية

العلاقة بين ثقافة المنظمة والابتكار والإبداع :

تبين من عديد من الدراسات أن لثقافة المنظمة تأثير كبير على قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع، ويظهر ذلك في عديد من المجالات :

- تأكيد وتدعيم القيم الخاصة بالابتكار والإبداع.
- الاهتمام بمناخ العمل والذي يشجع على الابتكار والإبداع ومن وسائل ذلك :
 - * تشجيع المناقشات البناءة والأفكار والمقترحات الجديدة.
 - * تجنب التعقيدات البيروقراطية.
 - * سياسة الباب المفتوح.
 - * الإدارة بالتحول.
 - * تمكين العاملين.
 - * اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - * تنمية وتطوير مهارات العاملين.

- الاهتمام بالطقوس التي تمارسها المنظمة في المناسبات المختلفة والتي تدعم الابتكار والأداء المتميز كالاحتفالات، ومكافأة الأداء المتميز.

- الاهتمام بنشر القصص والحكايات عن المبتكرين والابتكارات سواء عن من هم داخل المنظمة أو خارجها.

ثقافة المنظمة والابتكار ورسالة المنظمة :

وقد عرفت بعض الشركات أهمية الجانب التكنولوجي والابتكار لمستقبل المنظمة في الرسالة الخاصة بها على النحو التالي : (١)

شركة AT & T : نحن نعتقد أن الجانب التكنولوجي والابتكار عنصران ضروريان لبقاء المنظمة وحيويتها.

- تؤكد ثقافتنا أهمية الابتكار، البحث عن فرص جديدة والمخاطرة.

- نحن نحول التكنولوجيا إلى منتجات وخدمات، ونبحث دائماً عن طرق جديدة لجعل التكنولوجيا أكثر فائدة للمستهلك.

شركة جرير : تتحقق الرسالة عن طريق الاستثمار في مجال المنتجات والمعرفة، والابتكار، والأبحاث في مجال أطعمة الأطفال والرعاية الخاصة بهم.

شركة جلبيت : نحن نستثمر ونقود التكنولوجيا التي تعتبر حيوية ورئيسية لنجاحنا.

إعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم :

قد تقتضي الظروف البيئية التي تواجهها المنظمة أن تقوم بإعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم الخاص بها وذلك لمواجهة بعض التغيرات التي تحدث في إستراتيجية المنظمة، أو كإجراء وقائي لتحقيق التميز والاستمرارية في مجال الأعمال.

ولا يقتصر إعادة تهيئة نظام القيم على ظروف النمو، بل قد تقتضي ظروف الأزمات التي تمر بها المنظمة أن تقوم بإعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم الخاص بها.

(1) T.L. Wheelen and D. Hunger. op cit., P. 265.

وتحقيق التكيف بين إستراتيجية المنظمة وثقافتها قد يقضى اختيار مدخل أو أكثر من المداخل الآتية :

- ١ - تغيير نظام القيم أو بعض أوجه الثقافة السائدة.
- ٢ - تحديد المداخل البديلة لتحقيق الهدف إذا كانت التغييرات المطلوب إجرائها تتعارض مع الثقافة السائدة.
- ٣ - تغيير الإستراتيجية نفسها أو بعض أجزائها بما يتلائم مع الثقافة السائدة.

حالة مرفق الاتصالات السلوكية واللاسلكية :

كان مرفق الاتصالات السلوكية واللاسلكية بمصر يعاني من انخفاض شديد في كفاءة الأداء في فترة الستينات والسبعينات من هذا القرن. وقد استعانت الإدارة بالخبرة الأجنبية في بداية الثمانينات للمساعدة في وضع الحلول لرفع كفاءة الأداء لهذا المرفق. وقد وضع بيت الخبرة الأجنبي بالتعاون مع الإدارة العليا للمرفق خطة إستراتيجية لهذا القطاع تنقله من الوضع الذي كان عليه إلى الوضع الذي يجب أن يكون عليه. وقد جاء بالخطة أنه لا بد من الأخذ بالمفهوم التسويقي لأداء الخدمة وبالتالي ضرورة إجراء بعض التغييرات في عناصر التنظيم لتحقيق أهدافها.

وقد كان أهم الجوانب التي كانت في حاجة إلى إجراء تغيير ما يلي :

- ١ - تغيير قانون المرفق بتحويله من مرفق يخضع للقانون الإداري إلى مرفق يخضع للقانون التجاري يعامل المنظمات الاقتصادية.
- ٢ - إعادة تنظيم المرفق بتحويله إلى شركات تخصص في أعمال التشغيل والصيانة والإنشاءات.

٣- تغيير النظم الإدارية بالمرفق كنظم التخطيط والرقابة والأفراد والنظم المالية.

وقد كان التساؤل : ما مدى اتفاق التغييرات السابقة مع البيئة الثقافية الموجودة؟

بالنسبة للتغيير رقم (١) كانت اتجاهات المديرين والأفراد والمجتمع بصفة عامة تؤيد تحويله إلى مرفق تجارى نظراً لما يحققه ذلك من مزايا بالنسبة للمرفق والعاملين، والمجتمع بصفة عامة.

بالنسبة للتغيير رقم (٢) فقد كانت اتجاهات المديرين والأفراد وأعضاء البيئة الخاصة بالمنظمة، لا تؤيد هذا الاقتراح فى هذا الوقت نظراً لما سيحققه من هزة كبيرة فى توازن التنظيم. فضلاً عن أنه كان لابد من تحسين الخدمة والصورة الذهنية لدى الجمهور ثم يأتى التحويل فى خطوة لاحقة ومن هنا كان القرار باستبعاد تنفيذ هذا الاقتراح، واستبدل بذلك، تدعيم التنظيم الجغرافى للمرفق بإعطاء سلطات واسعة لمديرى التشغيل بالمناطق الجغرافية، مع تعيين ثلاثة نواب لرئيس مجلس الإدارة، يختص النائب الأول بشئون التشغيل والصيانة، ويختص النائب الثانى بشئون المشروعات، ويختص النائب الثالث بالشئون التسويقية والإدارية.

وبالنسبة للتغيير رقم (٣) وهو تغيير النظم الإدارية كنظم التخطيط والمالية والأفراد والتشغيل من الدور التقليدى فى ظل النظم الحكومية إلى الدور الحديث فى ظل المفهوم التسويقي والاقتصادى للخدمة. فقد قسم التغيير فى هذه الأنظمة إلى ثلاث مراحل، وأعطي الأولوية فى المرحلة الأولى إلى تغيير نظام الأجور والمرتبات لخلق مناخ من النجاح وتشجيع القبول لبقية التغييرات الإستراتيجية.

حالة شركة فيليب بتروليم^(١)

واجهت شركة فيليب للبتروول عديد من المشكلات المالية أضطرتها إلى تخفيض قوة العمل بنسبة ٢٥٪ وتخفيض أصولها بحوالى ٢ مليون دولار، وبيع عد كبير من الوحدات الإنتاجية التابعة لها.

وقد قامت القيادة الإدارية الجديدة فى ضوء استخدام إستراتيجية التحول لمواجهة الظروف البيئية الجديدة بعمل استقصاء للمديرين لمعرفة مدى إلمامهم بقيم ورسالة وأهداف الشركة، وإلى أى حد تم مشاركتهم فى صنع هذه الأهداف، وإلى أى حد يشعرون بقدر من الالتزام بها.

وقد جاءت نتيجة الاستقصاء بمثابة الصدمة بالنسبة للقيادة الجديدة، حيث أن القيادات الإدارية على خط السلطة لا يعرفون قيم الشركة، ولا يعرفون من أين تأتى الأهداف، ولا يشاركون فى صنعها، وبالك إلى فإن الالتزام بتنفيذها كان منخفضاً.

وبعد عمل عديد من الاجتماعات لحوالى ٢٥ مديراً، وضعت عديد من القيم التى شارك فيها المديرون والتزموا بها وهى :

- معاملة كل فرد باحترام.
- إعطاء فرصة مساوية لكل فرد.
- المحافظة على بيئة عمل آمنة.
- أن يتسم السلوك بالجانب الأخلاقى والمسئولية.
- أن تكون الاتصالات مفتوحة.

(1) J. V. Quigley, op. cit., pp. 17 - 18.

- تدعيم القدرة الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد.

- إمداد العملاء بأفضل جودة وأفضل خدمات.

- حماية البيئة.

- المساهمة فى تحقيق جودة الحياة.

وقد استطاعت هذه الشركة بقباداتها الجديدة وعن طريق إعادة تعريف نظام القيم ومشاركة وفهم العاملين لها أن تحقّق قدراً كبيراً من الشعور بالملكية والالتزام والانتماء لدى العاملين مما حقق لها تقدّراً كبيراً من النجاح فى السنوات التالية.

الفصل العاشر

السلوك الابتكاري
وأداء المنظمات

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى تعرف الطالب على ما يأتي :

- * لماذا نحتاج إلى التوجه الابتكاري.
- * ما هو معنى الابتكار.
- * ما هي أنواع الابتكار.
- * ما هي المراحل اللازمة لتوليد الأفكار الابتكارية.
- * أهم متطلبات تولد الأفكار الابتكارية.
- * ما هي مصادر توليد الأفكار الابتكارية.
- * ما هي العوامل المساعدة على تولد الأفكار الابتكارية داخل المنظمات.
- * ما هي أنماط السلوك الابتكاري داخل المنظمة.
- * ما هي أهم معوقات الابتكار.

المخرجات:

- إلمام الطالب بمعنى الابتكار وأنواعه داخل المنظمات.
- إلمام الطالب بمتطلبات وطرق تولد الأفكار الابتكارية ومصادرها.
- إلمام الطالب بكيفية التوجه السليم للمساعدة على تولد الأفكار الابتكارية في بيئة العمل.
- التعرف على معوقات الابتكار وكيفية التغلب عليها داخل بيئة العمل.

المحتويات

- الحاجة إلى التوجه الابتكاري.
- معنى الابتكار
- أنواع الابتكار
- مراحل التوجه الابتكاري
- متطلبات تولد الأفكار الابتكارية
- سمات الفكر الابتكاري
- مصادر توليد الأفكار الابتكارية
- العوامل المساعدة على توليد الأفكار الابتكارية
- أنماط السلوك الابتكاري داخل المنظمة
- معوقات الابتكار

الفصل العاشر

السلوك الابتكاري وأداء المنظمات

مقدمة :

لا شك أننا نحيا في عالم يتغير كل يوم ولقد أصبح العالم يتسأل كل يوم عما هو أت غداً.. بل أنه ليس هناك تغير كبير كل هذا في مختلف جوانب الحياة التي نعيشها سواء لاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية أو السياسية أو الثقافية... الخ. لقد أصبح التفكير الابتكاري من أهم مجالات الحياة التي تساعد وتسهم في هذا التغير وكذلك تحاول أن تلبي حاجات الإنسان المتغيرة كل يوم وتضيف إليه العديد من الحلول لمشكلاته.

لقد تغيرت متطلبات البشر والعملاء وكذلك تغيرت القوة التنافسية بطريقة جذرية مما جعل من إستراتيجية الأمس الرابعة هي الإستراتيجية الخاسرة اليوم وكما قال أحد العلماء إذا لم تتغير فسوف تموت وهناك نوعان من الشركات تلك التي تتغير وتلك التي تختفي.

ولا شك أن الإنسان الراغب في التميز والاستمرار هو الذي يؤدي وظيفته وعمله بشكل واع وعقل قابل للتغيير والتطوير وذلك بإيجاد الحلول الابتكارية والابداعية لمشكلاته وبأستخدام قدراته على إيجاد الجديد والمفيد في مجال أعماله.

أولاً : الحاجة إلى التوجه الابتكاري:

هل الحاجة للتوجه الابتكاري ضرورة في عالم اليوم؟ إن الإجابة على هذا السؤال سوف تتضح من خلال استعراض أهم السمات التي أصبحت تميز عالم اليوم والتي تجعل الحاجة للتوجه الابتكاري حتمية لكل المنظمات الصناعية وهذه السمات هي :

١- الحركية وعدم الثبات

كما قلنا فإن عالم اليوم أصبح يتميز بالتغير السريع في كل شيء فكل يوم تظهر تكنولوجية جديدة ومنتجات مختلفة ومتنوعة وكذلك في المقابل تظهر حاجات ورغبات مختلفة لدى المستهلكين لم يتم إشباعها، كذلك فإن تغير الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة سواء المحلية أو العالمية يساعد في الحرض على الحصول على المعلومات بشكل سريع ومن كل الأطراف حتى يمكن للمنظمة مواجهة تلك التغيرات بصورة إيجابية وفي الوقت المناسب وفي دراسة أجريت على الشركات الأمريكية الكبرى وجد أن حوالي ٥٠٪ من كبرى الشركات الأمريكية عندما يحدث لها أي مشكلة أو اضطراب أثناء العمليات الصناعية لسبب أو لآخر في وقت عدم التأكد هذا فإنها تكون في أمس الحاجة للأفكار الجديدة وهي تبحث في معنى التوسع والنمو.

٢- شدة المنافسة:

إن ظاهرة الإحتكار أصبحت شبه منعدمة في عالم اليوم ولقد أصبح التغير منذ مطلع التسعينات أسلوب حياة سواء للأفراد أو للمنظمات على حد سواء، وترتب على

ذلك إزدياد درجة عدم التأكد والتي أصبحت هي القاعدة وليس الاستثناء وعلي هذا فقد أصبحت القدرات التنافسية للشركات ذات تأثير أقوى مما كانت عليه من قبل، ولاشك أن هذا الاتجاه يتطلب استمرارية إستخلاق أفكار جديدة وغير معتادة وإلا فقدت المنظمة تميزها وسبقها ووضعها التنافسي.

٣- تعقد وتضخم المشكلات الحالية :

نظراً لتعدد مجالات العمل في وقتنا الراهن فقد نتج عن ذلك تنوع وتضخم المشكلات التي تواجه الأفراد والمنظمات، حيث يتطلب هذا الوضع تدريب الأفراد على البحث عن الحلول الإبداعية لهذه المشكلات بدلاً من معالجتها بالطرق التقليدية التي قد لا تجدي معها في الغالب الأعم.

٤- تولد حاجات ورغبات جديدة :

حيث أن التغيرات مستمرة حولنا فهي تولد العديد من الحاجات والرغبات الجديدة الغير مشبعة والتي تتطلب من المديرين التفكير الابتكاري المستمر لطرح أفكار وسلع جديدة تلبى هذه الحاجات وتشبع تلك الرغبات، إن المستهلكين عادة ما يطلبون منتجات وخدمات أفضل فأفضل لكي يمكن إرضائهم لا بد من التفكير الابتكاري والكثير من الشركات أصبحت تأخذ هذا الآن بصورة جادة تجعلها قادرة على التوجه الابتكاري.

٥- انتشار الاتصافات الدولية :

لقد دخل العالم الآن مرحلة الصراعات التجارية الشرسة، فالحروب أصبحت

فى المقام الأول حروباً اقتصادية، ولقد استجابت مصر لمثل هذه التغيرات الاقتصادية وذلك بتبنيها سياسة الإنفتاح الاقتصادى وتحرير التجارة، وانضمت للعديد من الاتفاقات التجارية مثل اتفاقية التجارة العالمية «الجات» والتي أصبحت تسمى منظمة التجارة العالمية (W. T. O.) وإنضمت إلى إتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية كذلك إتفاقية الكويز والتي كان الهدف منها تحسين وضع شركات النسيج وذلك من أجل دخول منتجاتنا بسهولة إلى الأسواق الخارجية ومحاولة النهوض بالمنتج المصرى وهذا يستدعى ضرورة الدخول لهذه الأسواق بأفكار جديدة وعناصر أكثر تميزاً.

٦- التكامل بين البيئة والنشاط الاقتصادى :

بدأ العالم يدرك اليوم أن حماية البيئة لم تعد مجرد مشكلة تقليدية عادية كما أنها لم تعد عقبه فى سبيل التطور والنمو وكان من الطبيعى إعادة النظر فى بعض الافتراضات الأساسية والقوانين الدولية الخاصة بالمنتجات والتي تستلزم أن تتعامل الشركات الصناعية بصورة تحمى البيئة من الأخطار وتقدم منتجات تكون صديقة للبيئة، الأمر الذى يعطى رجل الأعمال الذكى كثير من المميزات التى تؤهله للتفوق والتميز، ومن هنا أصبحت الحاجة ماسة لمزيد من التفكير الخلاق للوصول إلى المنتج الذى يحقق التميز فى السوق بالإضافة لكونه صديقاً للبيئة.

٧- التغير فى استخدام التكنولوجيا :

تلعب التكنولوجيا المتجددة دوراً محورياً فى تعظيم دور الابتكار الصناعى كقوة خلاقة مع التركيز على الصناعات الجديدة التى يعتبر الابتكار بها من أهم مقومات

نجاحها كما أن البدء بمنتج جديد في صناعة ما يتضمن اقتباس عناصر تكنولوجية مختلفة من الآخرين ومزجها بمهارة بحيث تبدو وكأنها ابتكارات جديدة حيث أن الناجحين دائماً هم الأكثر تجاوباً ومرونة مع التغيرات والأكثر استعداداً لاقتناص الفرص.

ثانياً: معنى الابتكار:

تدرك المنظمات أن الابتكار ليس علماً أو تكنولوجيا فقط ولكنه قيمة، كما تدرك أن الابتكار لا يحدث في داخل المنظمة ولكنه تغيير في الخارج، فمقياس الابتكار هو في وقعه وتأثيره على البيئة، ولذا فيجب أن يركز الابتكار في أي منشأة عمل على السوق دائماً، فالابتكار الذي يركز على المنتج قد ينتج عجائب تكنولوجية ولكنه سينتج عائداً مخيباً للآمال.

إن الحل الابتكاري هو الذي يوفر أفضل النتائج بأبسط الوسائل وأرخصها، أما ما عدا ذلك فهو إهدار وليس ابتكار، ذلك أن كثير من المنتجين يعتقدون أنه طالما جاءت المنتجات المبتكرة من الدول المتقدمة فإن ذلك يعني أنها مكلفة، لكن الحقيقة عكس ذلك تماماً، فليس من الابتكار بشيء شراء صاروخ فضاء لنقل المسافرين بسرعة بل لابد أن تتوفر في الحل الابتكاري معايير التوفير والإدخار حتى يمكننا أن نسميه ابتكاراً.

ويعرف المخترعون البارعون في الشركات العالمية للأدوية هدفهم النهائي بأنه عقاقير جديدة ستحدث إختلافاً كبيراً في الممارسة الطبية وفي صحة المريض وهم

لا يعرفون الابتكار على أنه بحث.

ومن الناحية اللغوية تستخدم قواميس اللغة لفظي الابتكار والابداع بمعنى واحد وهو التجديد والابتداع والاستحداث.

ويعرف (Drucker, 1985) الابتكار بأنه «فكرة جديدة يمكن بلورتها في شكل منتج أو خدمة لم تكن موجودة من قبل»

أما (Kuhn, 1988) فإنه يعرف الابتكار على أنه «عملية خروج فكرة جديدة غير مسبقة من قبل أو خلق وظيفة جديدة لشيء قائم».

وقد عرفه (القاضي، ١٩٩٤) بأنه «ذلك النوع من التفكير الذي يهدف إلى التطور والتجديد والخلق والابداع وبذلك فهو يعتبر إتجاه في التفكير أكثر منه مستوى في التفكير».

ويعرف (Zhuang, 1995) الابتكار على أنه «عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التجديد أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة لمنتجات قائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيء أفضل».

وإن أوضح (Rogers, 1995) في أنه فكرة منتج أو عملية أو نظام أو اختراع يمكن إدراجه على أنه جديد لفرد أو مجموعة من الناس أو المنشآت أو لقطاع صناعي معين أو للمجتمع ككل.

أما (Couger, 1995) فهو يرى أن الابتكار هو تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات والتي تأتي مباشرة من التفكير الإبداعي.

أما (Higgins, 1995) فهو يفرق بين عدة مفاهيم ليوضح معنى الابتكار فيرى أن : التجديد «هو استبدال عنصر قديم بآخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة». أما «الإبداع فهو إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل». أما الابتكار «فهو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق».

فالمبدع هو شخص لديه أفكار جديدة يضعها على الورق في شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتفى بالأحلام أما المبتكر فهو الذي يمتلك أفكاراً جديدة وإبداعية لكنه لا يكتفى بكتابتها على الورق بل يغامر في تنفيذها طبقاً لمخطط زمني دقيق، وتؤكد الإحصائيات أنه من كل عشرة أفكار مبدعة تتولد داخل الشركات الأمريكية تخرج فكرة واحدة فقط إلى الوجود في شكل ابتكار وغالباً ما يكتسح هذا الابتكار الأسواق.

أما (Chaharbaghi & Newman, 1996) فهما يران أن الابتكار عبارة عن مصطلح يؤثر في كل الأفراد داخل التنظيم ويتأثر بالعديد من المتغيرات الاجتماعية المعقدة وكتيجة لذلك فهو واسع الاختلاف عند الأفراد الذين لديهم رؤى مختلفة للعالم المحيط على هذا يمكن القول أن الابتكار يمكن أن يختلف حسب الثقافة والمعنى وذلك اعتماداً على الذي يستخدمه وفي أي غرض يستخدم.

أما (فريد، ١٩٩٧) فيرى أن الابتكار هو مصطلح يشير إلى استخلاق فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل أو استخلاق وظيفة جديدة لشيء قائم والابتكار من وجهة نظره يعادل الإبداع، فهو كما يرى (King, 2000) عملية تحمل في طياتها أسلوباً جديداً للمنظمة.

وهو كما يراه (سيد مصطفى، ٢٠٠١) هو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة. ويرى (عبدالعزیز، ٢٠٠١) أن مفهوم الابتكار أصبح أكثر وضوحاً عند ربطه بمفهوم التحديث الذي يعنى به ترجمة الابداع بشكل مادي ملموس لم يسبق وجوده من قبل، أو تحويل الأشياء إلى استخداماتها بشكل جديد مغاير بطريقة استخدامها الأولى وذلك بهدف تطوير الأداء ودفعه إلى الأمام أو التغلب على مشكلة طرأت على السطح وتعوق إنجاز المنظمة لأعمالها وأنشطتها.

ويرى (Johannessen, Olsen & Lumpkin, 2001) أن الابتكار على مستوى المنظمة يمكن تعريفه وقياسه على أنه بناء أحادي البعد ويمكن تميزه فقط من خلال درجة جوهريته حيث أن التجديد له عناصر متعددة (ما هو الجديد؟ وكيف؟ جديد لمن؟) وعلي هذا فقد أقرحت الدراسة أن الابتكار يتراوح عبر سلسلة واحدة متصلة تشمل العناصر الثلاثة.

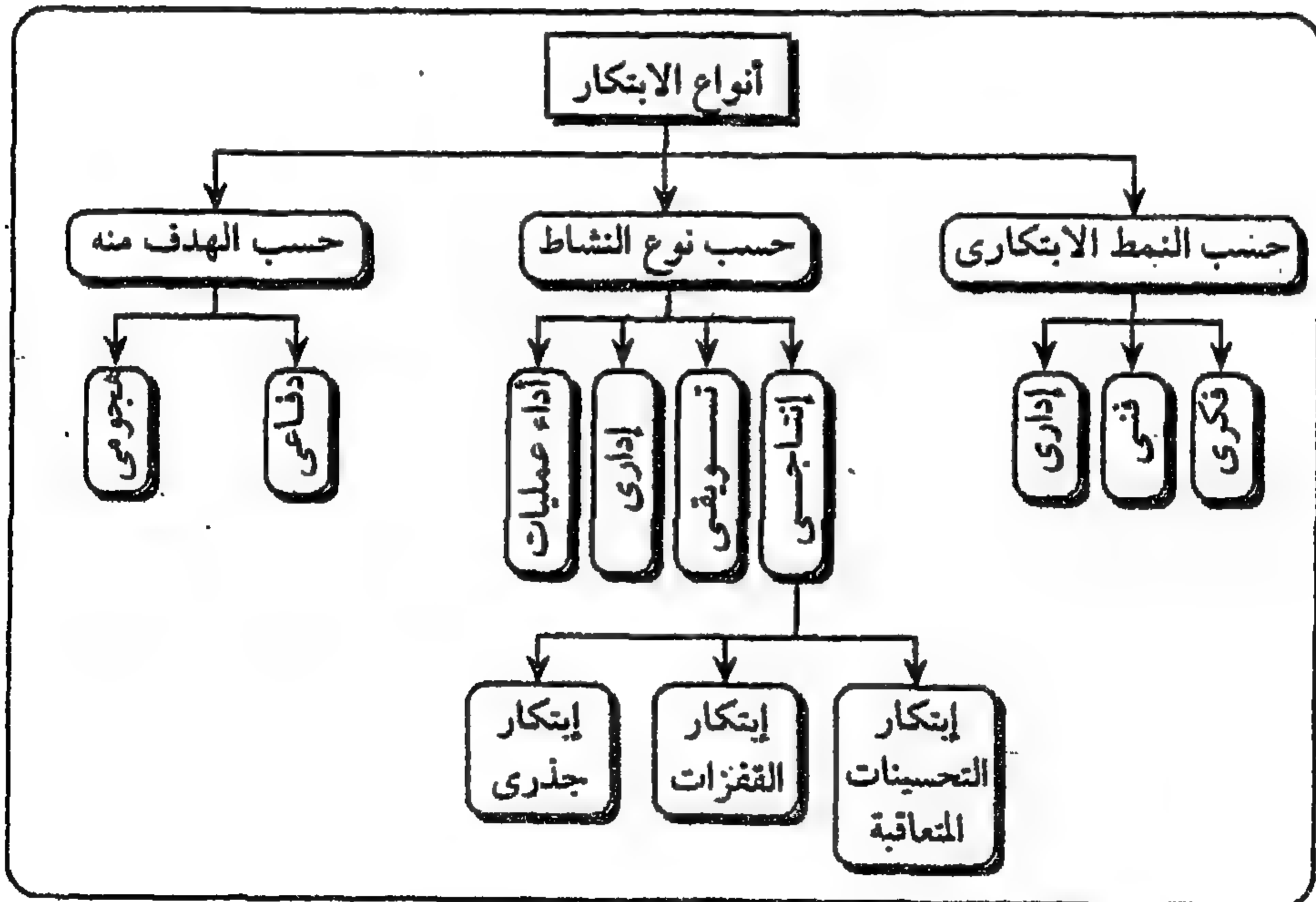
وكذلك يرى (Sandbery, 2004) أن الابتكار هو شيء تم اختراعه للمرة الأولى وأحدث نجاحاً تجارياً.

وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في الآراء السابقة لمعنى الابتكار إلا أنها قد اشتركت جميعاً في أن الابتكار يجب أن تكون محصلته النهائية هو إنتاج شيء معين ملموس هذا الشيء يجب أن تتوافر فيه الجدة والأصالة والقيمة أو الفائدة الاجتماعية وأن يكون مقبول من الناس وأن يكون له أهمية ويضيف إليه قيمة جديدة. وهذا يدل على مدى تعقد ظاهرة الابتكار حيث أن الابتكار هو نشاط إنساني متعدد الجوانب.

وعلى هذا يمكن القول بأن الابتكار هو عملية إنسانية تهدف إلى الوصول إلى أفكار أو نتائج جديدة تتمثل في منتجات أو وظائف أو علاقات أو طرق تساعد المنظمة في حل مشاكل قائمة أو تحسن وضع حالي أو الاستفادة من وضع جديد والوصول إلى ميزة تنافسية تساعد على تقوية المنظمة.

ثالثاً: أنواع الابتكار:

يمكن تقسيم الابتكار إلى عدة أنواع وبأكثر من طريقة كالتالي:



شكل رقم (١) أنواع الابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة.

١- حسب النمط الابتكاري :

(١) الابتكار الفكري :

صنف العديد من الباحثين الابتكارات بأشكال عديدة فمنهم من كان يفرق بين الابتكار فكرياً والابتكار فنياً فالابتكار الفكري (Creativity) والذي يسميه البعض الإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار فهو الأعلى والأفضل استخداماً للمواهب وهو امتداد وتوسيع للانتاجية، أما (القاضي، ١٩٩٤) فقد عرفه بأنه ذلك النوع من التفكير الهادف للتطوير والتجديد والابتكار.

وقد حددت الدراسات بعض السمات التي يتميز به التفكير الابتكاري كما يلي :

١- نمط مرن في التفكير لا يعتمد على أسلوب أو منهج واحد بل يتغير حتى يعمل للهدف المنشود.

٢- يعتمد على مداخل متعددة وطلاقة في الفكر وتنوع في منافذ التفكير.

٣- يعتمد على توليد عدة بدائل للوصول إلى حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف مع استخلاق أكبر عدد ممكن من البدائل للوصول إلى الحل الصحيح.

٤- لا يعتمد في تعامله على الأحداث المألوفة والمعتادة فقط والتي قد لا تؤدي للوصول إلى الهدف بل يمتد للأحداث غير المألوفة والتخيل.

٥- لا يسير طبقاً لإجراءات محددة ملزمة بل يقفز من إجراء لآخر طبقاً لمتطلبات المشكلة وظروفها.

٦- يناسب المشكلات غير التقليدية والتي لا يصلح معها التفكير العادي والتي تتطلب أكثر من حل بديل.

٧- يربط بين الأحداث التي تبدو للإنسان العادي أنها متناثرة، غير مرتبطة.

(ب) الابتكارات الفنية :

يمكن تقسيم الابتكارات إلى نوعين :

١- الابتكارات الفنية.

٢- الابتكارات الإدارية.

الابتكارات الفنية : وهى الزاوية التي ينظر من خلالها إلى الجانب المادى الملموس للابتكار وهى الابتكارات التي تتعلق بالتكنولوجيا الانتاجية المستخدمة والمنتجات التي تقوم بانتاجه وهى تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات.

(ج) الابتكارات الإدارية :

وهى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة فى المنظمة وهى الابتكارات التي تتعلق بالنظام الاجتماعى للمنظمة وكل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً من أجل تحقيق هدف معين أى أنها يمكن أن تكون أسلوب أداء أو طريقة جديدة للعمل أو نظام مختلف للوصول إلى أداء أفضل.

٢- حسب نوع النشاط :

يمكن تقسيم الابتكارات داخل المنظمة كما يلى :

(١) ابتكار إنتاجى :

وهو ثلاثة أنواع :

١ - ابتكار التحسينات المتعاقبة :

حيث تصدر الشركة سلسلة متدرجة من المنتجات التي تتفوق أولاً على المنتجات القائمة لدى المنافسين، ثم تتفوق الموديل الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدار، وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة، مثل ذلك زيادة سعة المحرك في السيارات والدراجات التجارية تدريجياً مع كل إصدار جديد لنفس الموديل ويمكن أن نرى ذلك لدى تويوتا وهوندا، كما يتضح ذلك لدى «هولت باركسارد» في إصداراتها المتتالية من طابعات الكمبيوتر كل منها على ما سبقه وهذا النوع يستهدف نفس العملاء ويقع داخل نفس النطاق الإنتاجي والتسويقي والاستهلاكي ومن الأمثلة على ذلك الشكل الابتكاري أجيال ماكينات الحلاقة المتعاقبة «جيليت» وأجيال الإصدارات المتعاقبة التي تصدرها ميكروسوفت لنظام الفوائد وأجيال الرقائق المتعاقبة «إنتل»، ويلائم هذا النوع من الابتكار الشركات القائمة أكثر من الشركات الصاعدة لأنه يعتمد على تراكم الخبرة الإنتاجية وتعاقب الدراسات التسويقية لدى الشركة.

٢ - ابتكار القفزات :

ويستهدف القفزات والمساحات المهملة بين فئات العملاء والحاجات غير المشبعة بين القطاعات الإنتاجية والإستهلاكية القائمة، وهذا هو الشكل الابتكاري الذي تستخدمه غالبية الشركات الصاعدة في حربها الخاطفة ضد الشركات الرائدة، وهذه هي الطريقة التي اتبعتها شركة «جى. فى. سى» عندما أنتجت جهاز الفيديو «سونى» عندما أنتجت جهاز الـ ووكمان، والأسلوبان يتطلبان سرعة التنفيذ وهذا لا يتحقق إلا عندما يكون نشاط البحوث والتطوير R & D أحد الأنشطة الأساسية بالشركة، ومن

أكبر أمثلة الابتكار الإنتاجي والتسويقي ما قامت به شركة إنتل عندما تسيدت صناعة رقائق الكمبيوتر CHIPS رغم تزايد أعداد المنافسين في هذا المجال، توصلت إنتل إلى ابتكار تسويقي مضمونة أن تزود الشركة أجهزة الكمبيوتر كلمتا «إنتل بالداخل» أثبتت رقائق إنتل جودتها لدرجة أصبح معها المشترون يبحثون عن كلمتي «إنتل بالداخل» كي يقرروا الشراء، بالابتكار الإنتاجي نجد فرق عمل إنتل التي أنتجت رقائق (٤٨٦) تعمل في إنتاج رقائق (٦٨٦) و فرق العمل التي أنتجت البتيم (٥٨٧) تعمل على إنتاج رقائق (٧٨٦) واليوم لا يقتصر عمل إنتل على إستباق منافسيها بل تسبق توقعات عملائها أنفسهم وقد يكون أحد مفاتيح نجاح إنتل هو أنها تنفق على أنشطة البحوث والتطوير R&D ما يزيد عن ٨٠٠ مليون دولار أمريكي كل عام.

٣- الابتكار الجذري :

وهو يعتمد على إختراع منتج جديد كلياً مثل إختراع السيارة والطائرة، وكذلك إختراع المصريين لتحنيط الموتى وبناء الأهرامات.

(ب) الابتكار التسويقي :

يعتمد هذا النوع من الابتكار على أشياء أخرى غير المنتج نفسه أو جودته مثل العبوة أو الدعاية والإعلان المصاحب للمنتج الجديد أو الأساليب الترويجية والبيعية المستخدمة أو طرق تنشيط المبيعات التي تستخدمها الشركات وكل هذه الوسائل يمكن استخدام أساليب مبتكرة بها تساعد على زيادة بيع المنتج أو اتجاه العلماء ناحية نوع معين من المنتجات فمثلاً ساعات سواتش ليست أدق من مثيلاتها اليابانية أو السويسرية

إلا أنها استطاعت مزاحمة منافسيها في السوق العالمية رغم تفوق المنافسين في الجودة ورخص السعر إذن لماذا فضلت شريحة معينة من العملاء ساعات سواتش الإجابة هي أن سواتش نجحت في الابتكار التسويقي أكثر من الابتكار الانتاجي والابتكار في مجال أداء العمليات فساعات سواتش تحفل بالألوان والنقوش الشبابية المبهرة وهي بذلك تجتذب شريحة الشباب لإقتنائها رغم إنخفاض جودتها، كانت النتيجة أن حققت سواتش مكاسب خيالية، ولكن يبقى تهديد الخسارة قائماً إذا لم تلجأ الشركة إلى التطوير على مستوى الإنتاج وأداء العمليات فقد بدأت الشركات اليابانية والسويسرية تبتكر على المستوى التسويقي وهو ما يهدد باختفاء الميزة التي تحتكرها «سواتش» ومن الأمثلة في مجال الابتكار التسويقي الإعلانات التي تعرضها بعض شركات مستحضرات التجميل بالأبيض والأسود في حين يعرض المنافسون إعلانات ملونة وهذا يحقق لها التميز وجذب إنتباه المشاهدين.

كذلك استطاعت شركة ميليكين للمنسوجات أن توقع مع شركة «ليفى شتراوس» عقد طويل الأجل يضمن لها احتكار تزويد «ليفى شتراوس» بحاجتها من الأنسجة ليس لأنها تقدم أفضل الأنسجة بأرخص الأسعار بل لأن ميليكين تعبىء المنسوجات في صناديق ضخمة هائلة الحجم بنفس ترتيب الاستخدام في مصنع «ليفى شتراوس» فهذا يعنى أن عملية تفريغ الصناديق تتزامن مع عملية الانتاج في المصنع مما يوفر الوقت والجهد.

كذلك تطبع شركة IKEA «إيكيا» ٤٥ مليون كتالوج سنوياً بعدة لغات مختلفة وتعرض على صفحاتها ٤٠٪ من منتجاتها من الأثاث فإذا ما دخل العميل معرض

«إيكيا» يتم تزويده بالكتالوج الشامل لمحتويات المعرض من الأثاث وأسماء الموظفين والعاملين به ومهامهم ويعطى العميل أدوات قياس حتى يختار بنفسه ما يلائمه.

(ج) الابتكار في أداء العمليات :

وهو تطوير هام في طريقة المنشأة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمية ويمكن توضيح ذلك من خلال الأمثلة التالية :

* في العملية التسويقية : التسويق البريدي - التسويق الإلكتروني عبر الانترنت.

* في العملية الإدارية : التمكين والإدارة على المكشوف والإدارة المتحررة.

* في العملية التنظيمية : الإتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر.

* في العملية التخطيطية : إعادة هندسة نظم العمل والعمليات - الكفاءات المحورية.

* في العملية الإنتاجية : نظام الجودة الشاملة - تفصيل المنتج حسب رغبة العميل

وعادة ما يقتصر الابتكار في أداء العمليات بالابتكار الإنتاجي وذلك من خلال

الدراسات التي تمت والتي أوضحت إمكانية قيام أحدهما دون الآخر.

(د) الابتكار الإداري :

حيث يزداد الاتجاه اليوم من قبل الإدارة العليا لمنح الموظفين العاملين سلطات لم

يعهدوها من قبل طبقاً لممارسات التمكين والتفويض، كما تتجه الإدارة إلى تطبيق

منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم مادياً وعاطفياً بالشركة،

وقد يظن البعض أن هذه الممارسات تحدث نتيجة زيادة أحجام المؤسسات والشركات

مما يعني عدم القدرة على متابعة كل أعمال ومهام الموظفين، ولكن التمكين والتفويض

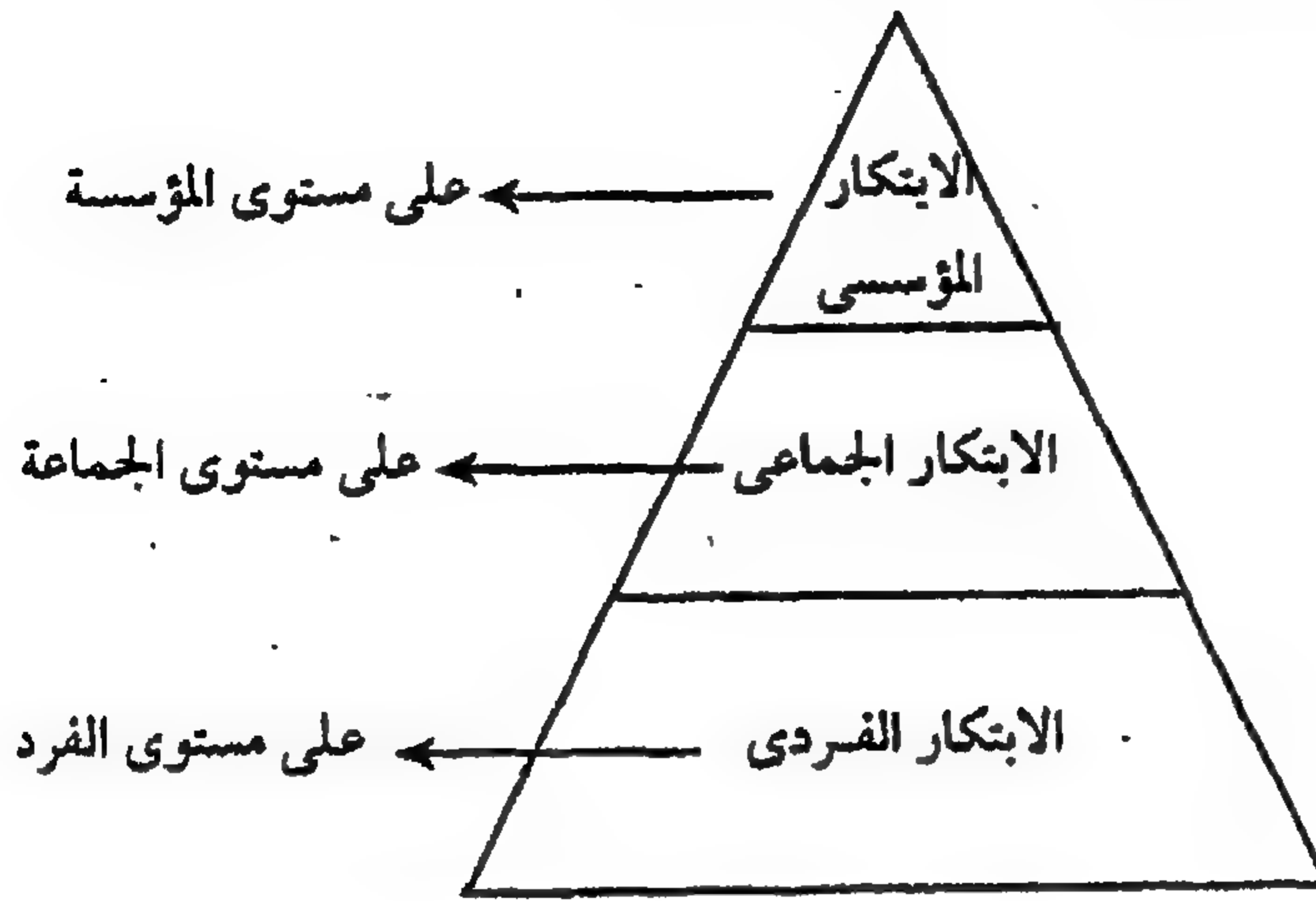
والإدارة على المكشوف ما هي إلا فوضى منظمة حيث يتطلب الابتكار الإداري جهداً كبيراً من الأقسام الإدارية بالشركات التي تطبقها مقارنة بالشركات التي تطبق الأساليب التقليدية وذلك لأنها تعمل على مستويين وتحاول أولاً الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد ثم تسعى ثانياً إلى إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين المبتكرة في حين تقتصر الإدارة التقليدية على العمل على مستوى واحد وهو الإمكانيات القائمة لدى الأفراد فقط.

ويتخذ الابتكار الإداري ثلاثة مستويات متداخلة ومتكاملة في نفس الوقت يعتمد كل منها على الآخر اعتماداً تبادلياً لا انفصال بينهم وهم (Utterback, 1994) :

المستوى الأول : الابتكار الفردي والذي يفترض نظرياً أن يكون كل فرد في المنظمة قادراً على الإبداع في مجاله.

المستوى الثاني : وهو الابتكار الجماعي والذي يفترض وجود فرق عمل مبتكرة وثقافة ابتكارية تسود كافة نشاطات المنظمة وتدعمها.

المستوى الثالث : وهو الابتكار المؤسسي والذي يتطلب وجود نظم وأساليب عملية مقننة مبنية على إدارة علمية مخططة للابتكار.



شكل رقم (٢) المستويات التنظيمية للابتكار الإداري

المصدر : من إعداد الباحثة

٣- حسب الهدف منه :

ومن الممكن أيضاً تقسيم الابتكار حسب الدور الذي يلعبه بالنسبة للمنظمة إلى نوعين أساسيين من الابتكار وهما :

(١) الابتكار الدفاعي :

حيث يحاول أصحاب الصناعات القائمة التجديد والابتكار عندما يواجهون منافسة غير عادية، وذلك للدفاع عن وجودهم، حدث هذا مع إيدسون عندما أفرعته مبتكرات وستنجهاوز - أول من اخترع الكرسي الكهربائي - في مجال تحويل التيار وقد أدى التنافس في مجال إنتاج اللمبات الكهربائية إلى اختصار الخطوات الصناعية من ٢٠٠ خطوة تستغرق نحو ساعة كاملة إلى ٢٠ خطوة تنفذ خلال ٢٠ ثانية فقط وقد حدث هذا التطور في الفترة من ١٨٨٠ إلى ١٩٢٠.

(ب) الابتكار الهجومي :

وهو ما يقوم به أصحاب الابتكارات المتميزة والتي تطرح لتغزو الأسواق وتنتشر وهنا يكون الغرض من هذا الابتكار إما إثبات الذات كما يحدث في الشركات الصغيرة أمام الشركات القائمة، أو لإظهار مدى الريادة والتفوق بالنسبة للشركات الكبرى.

رابعاً : مراحل التوجه الابتكارى :

منذ أن أدرك العلماء والباحثون أهمية الابتكار وقد بدأوا في وضع المراحل الأساسية التي تتكون منها عملية الابتكار والتي يمكن تقسيمها إلى :

- أ - مراحل خروج وتكون الفكرة الابتكارية.
- ب - المراحل التي تمر بها الفكرة الابتكارية داخل المنظمة حتى تظهر للوجود.
- ج - مراحل تطور العمليات الإدارية وصولاً للابتكار.

أ - مراحل خروج وتكون الفكرة الابتكارية :

إن العملية الابتكارية تتكون من خمس مراحل وهي تشمل ما يلي :

١ - الإحساس بالمشكلة :

حيث يتم الإحساس بوجود مشكلة ما ورؤيتها بوضوح وتحديدتها بدقة وكلما قام الشخص بدراسة المشكلة بصورة أكثر تعمقاً كلما أمكن التوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة.

٢- الاستغراق في المشكلة :

حيث يتم الاندماج مع المشكلة ويتم جمع المعلومات التي تبدو ملائمة ويفكر بأفكار كثيرة ولكن دون تقييمها فربما يكون بعض هذه الأفكار نافعة أو صالحة للتنفيذ وربما يكون العديد منها غير صالح.

٣- الحضانة أو الحمل :

حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات بعد جمعها في عقل الشخص ويتولى اللاوعي مسئولية تلك المعلومات حتى تختمر المشكلة في ذهنه.

٤- التبصير أو الإستارة :

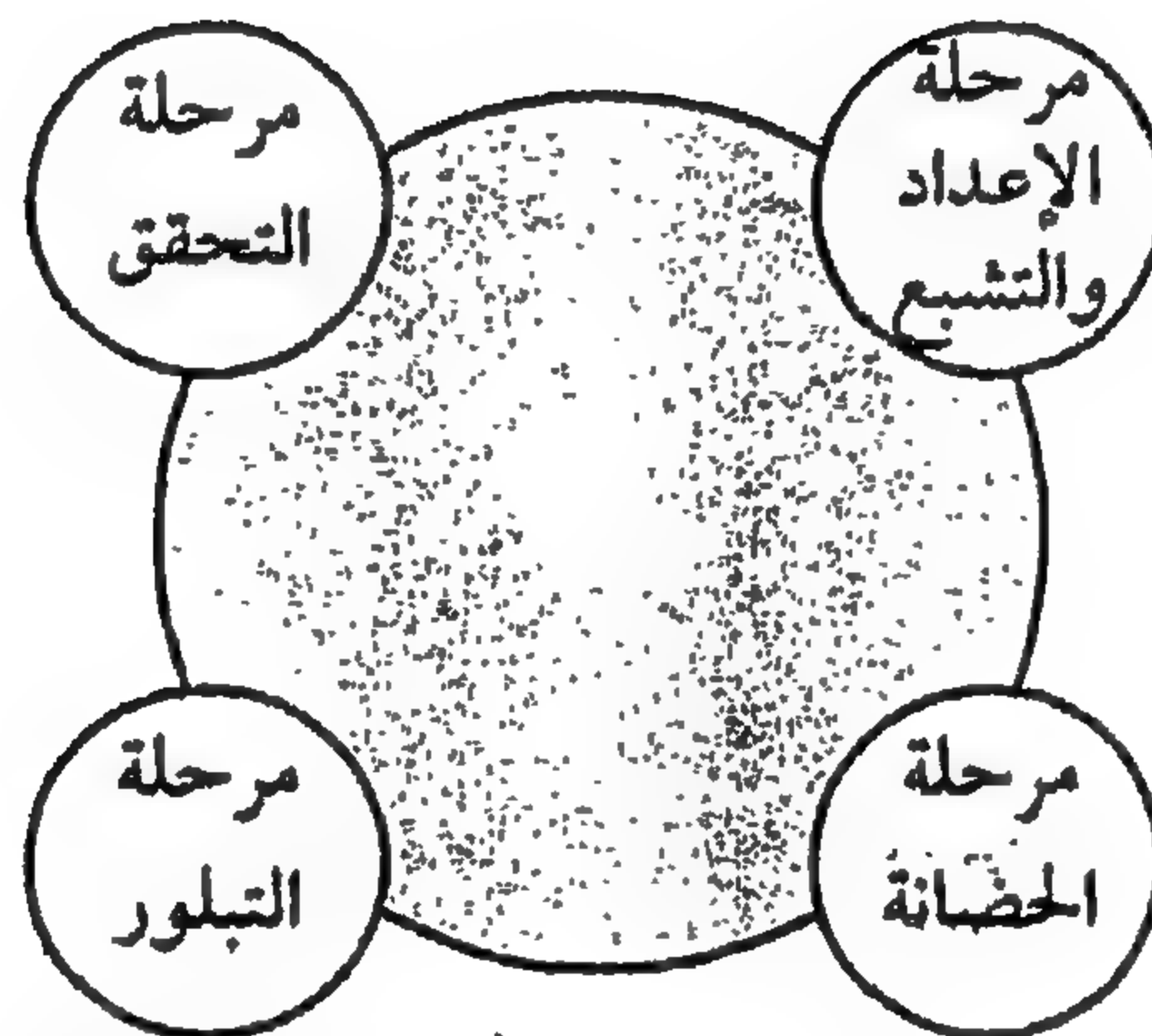
حيث تبدأ الأفكار الجديدة تومض في عقل الشخص في أي وقت وفي أي وضع له ولكن المهم ألا يطرد المبتكر أي فكرة تطرأ عليه وإلا ينتقدها أو يتشدد في قبولها ويجب عليه أن يسارع في تدويرها حتى لا يفقدها أو ينساها.

٥- التأكد والتطبيق :

وهنا يبدأ المبتكر في إثبات جدارة الفكرة من خلال المناقشة المنطقية لها وبالدلائل المؤيدة وقد تبدو الأفكار متناثرة وغير مترابطة ولكن نظرة مرنة لها قد تجمع أجزائها وتكمل نسيجها.

ويمكن وضع تلك المراحل في شكل مراحل دائرية مكتملة الدوران وذلك من خلال المراحل التالية :

- ١- مرحلة الإعداد والتشبع.
 - ٢- مرحلة حضانة الفكرة أو الإنضاج أو الاختمار.
 - ٣- مرحلة بلورة الفكرة أو الإستبصار أو الإشراف.
 - ٤- مرحلة التحقق من صحة الفكرة أو التنفيذ والمراجعة.
- ويوضح الشكل التالي هذه المراحل.



شكل رقم (٣) مراحل عملية التفكير الابتكاري

المصدر : أسامة محمد فريد، التفكير الابتكاري والمدير العصري، مكتبات جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص ٤٩.

ب- المراحل التي تمر بها الفكرة الابتكارية داخل المنظمة حتى تظهر للوجود :
أما بالنسبة للمراحل التي يمكن أن تمر بها الأفكار الابتكارية حتى تتولد يمكن تحديد المراحل التالية التي تمر بها الفكرة الابتكارية حتى تظهر إلى الوجود :

١- مرحلة دخول الأفكار :

حيث تبدأ الأفكار في التواجد سواء خارج المنظمة أو داخلها على شكل تعديلات وأفكار لدى المنافسين أو تغييرات في الأذواق أو تغييرات اجتماعية أو اقتصادية داخل المجتمع نفسه مما يشير إلى الأعمال وطرق الإنتاج وشكل السلعة مما يتيح للمعاملين بإعطاء وجهات نظرهم في التعديلات والمقترحات التي يمكن القيام بها.

٢- مرحلة دخول الأفكار إلى متخذ القرار :

في هذه المرحلة تتجمع العديد من الأفكار سواء من الداخل أو الخارج وتصب في بيئة المنظمة نفسها ولكن ليس كل الأفكار تصل إلى متخذ القرار فبعضها يصل والبعض الآخر قد يختفى أو لا يذكر لدى متخذي القرار من هنا تصل بعض هذه الأفكار وتجمع الذي متخذ القرار.

٣- مرحلة دراسة الأفكار وتنفيذها :

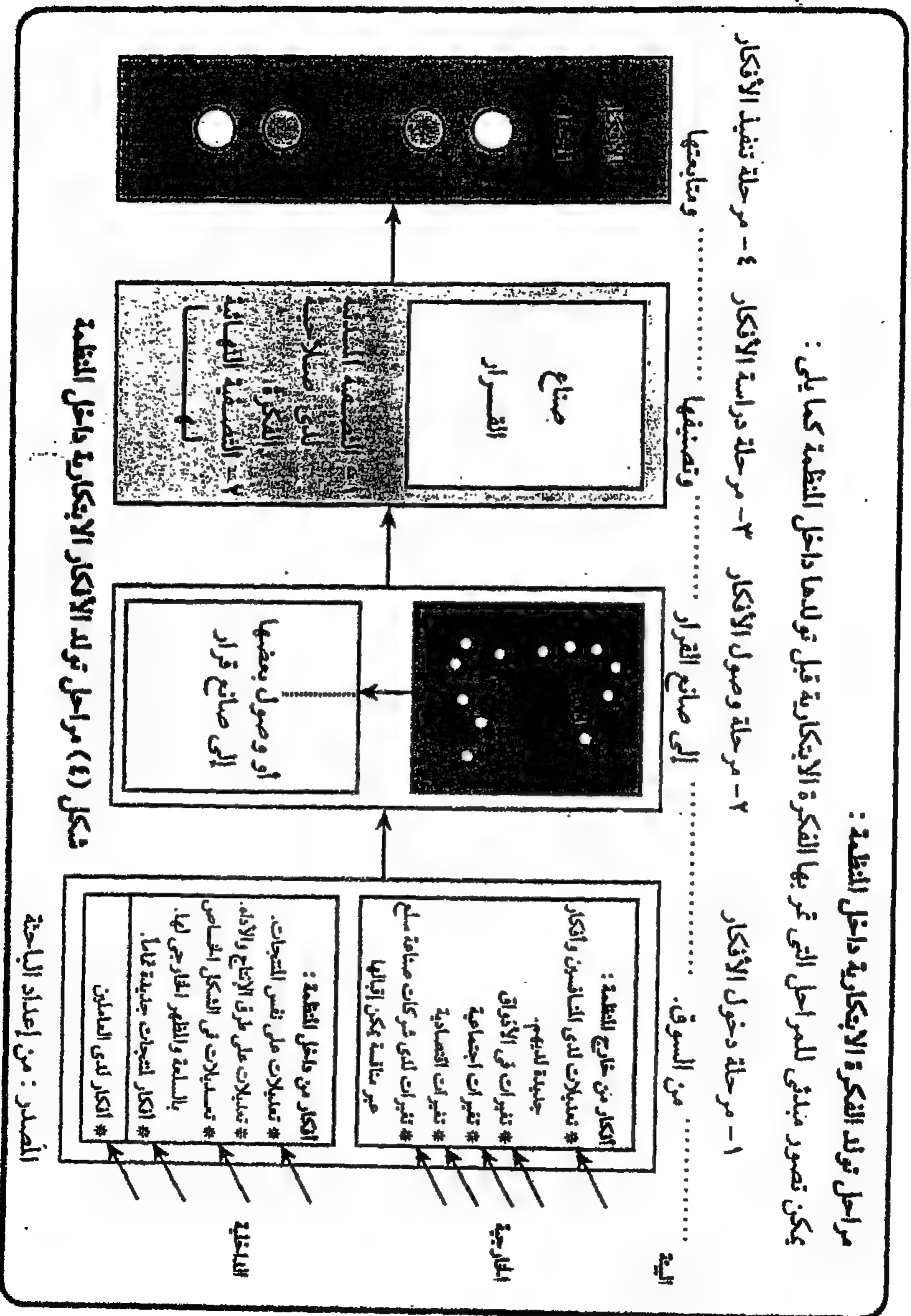
في هذه المرحلة فإن الأفكار التي تصل إلى متخذ القرار قد تكون غير جيدة للدرجة التي تهمل معها وقد يراها صانع القرار جيدة، فيبدأ في محاولة دراستها دراسة جيدة من وجهة النظر الاقتصادية أو حتى من حيث القيمة الابتكارية والابداعية التي تضيفها هذه الفكرة. وهنا يتم استبعاد جزء آخر من الأفكار وتظل الأفكار الهامة والتي يمكن دراستها حتى يمكن الاختيار منها.

٤- مرحلة اختيار الأفكار المقبولة وتنفيذها :

وهي مرحلة يتم فيها اختيار الأفكار التي تم قبولها ودراستها جيداً والتي بناء على

ذلك تقبل لتكون بداية التجربة والتي تتبع الفكرة، أما نجاحاً ساحقاً بعد ذلك أو ربما فشلاً تنتهى به الفكرة عند ذلك.

ويمكن تصوير تلك المراحل في الشكل التالي :



ج- مراحل تطور العمليات الإدارية وصولاً إلى الابتكار:

لو تتبعنا المراحل الإدارية فيمكن أن تمر بها المنظمة لوجدنا أنها يمكنها أن تمر بعدة مراحل مختلفة حيث تختلف كل من هذه المراحل طبقاً لحالة التطوير التي تمر بها المنظمة كما يلي :

١- مرحلة نقل التكنولوجيا :

في هذه المرحلة تعتمد المنظمة على نقل التكنولوجيا عن الآخرين وهنا يتم تدريب الأفراد على مهارات التقليد والإتقان والتتابع ويتم الاعتماد على البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر التكنولوجيا نفسها.

٢- مرحلة تبادل التكنولوجيا :

وهي مرحلة أكثر تقدماً حيث يتم تبادل التكنولوجيا بين الشركات المختلفة حيث تطور الشركات المنافسة أجزاء وتطور الشركة أجزاء أخرى ويتم التبادل بين الشركتين عن طريق حصول كل شركة على الأجزاء الأفضل لدى الآخرين.

٣- مرحلة تبادل المعرفة :

في هذه المرحلة تتطور اتجاهات الأداء إلى الشكل الكيفي الذي يحمل الاستقلالية ويكون الأفراد لديهم ميل أكثر للتعلم والاتزان والحصول على المعرفة وإصدارها من خلال فكر متغير لكل الوظائف الإدارية المترابطة والتي تعتمد على المعرفة.

٤- مرحلة إدارة المعرفة :

وفي هذه المرحلة يتطور فكر قياس الأداء من خلال قياس إنتاجية بنود العمل عن

طريق الشركاء تحت مظلة مركزية اتخاذ القرارات مع تحديد مسئولية ودور كل فرد في المنظمة وما يجب اتباعه بتفاعل تام بين الأفراد معتمدين على المعرفة الجماعية لاكتشاف الأشياء.

٥- مرحلة ابتكار المعرفة :

وهي المرحلة التي تدل على مدى نجاح المنظمة في استراتيجية الاستثمار المعرفي من خلال هياكل ذات أشكال ديناميكية متعددة تحتوي على شبكات موزعة داخل المنظمة مع تحفيز الأفراد بنظام يدار ذاتياً وبشكل مترابط إعتماـد على التعلم الشامل والتقنية العالية في تشغيل المعرفة ذاتياً.

خامساً : متطلبات تولد الأفكار الابتكارية :

هناك عدد من المنظمات اللازمة لعملية التفكير الابتكاري حتى يمكن أن تولد الأفكار الابتكارية وهناك خمسة عناصر تساعد على ذلك وهي :

١- التحفيز :

هو المادة الحافزة للابتكار فالتحفيز هو الذي يظهر الرغبات والتفضيلات والمؤثرات الأخرى على النفس.

٢- غرائز الحياة :

إن الوصول إلى ما يريد الفرد محتمل وفقاً للمعدات التي لديه ووفقاً لقدراته ولكن يجب عليه أن يتعلم كيف يستخدمها بفاعلية حتى يصل إلى تلك الغايات.

٣- الإرادة :

وهي تشمل عدة جوانب فيها : التصميم الذاتى، مستوى المجهود، الإلتزام، المحاولة المتكررة، الغرض أو الهدف وهي ركيزة عملية الابتكار الذى ستضبط أو تتحكم فى مستوى الجهد الذى ينفذه الفرد أو يطبق فى الأداء العملى.

٤- السبب :

هو الذى يجعل لكل ما يقوم به العقل معنى أو أهمية حيث أنه إذا تم تركيز عملية الابتكار الفكرى فى أساليب غير منطقية أو أشياء ليس لها قيمة يكون فى هذا إسراف للقدرات الكامنة لدينا. فالسبب هو النقطة الحرجة التى عندها يحدث التنقيح أو التصحيح للأحداث.

٥- الأفعال :

الفعل هو العلاقة المرئية فى عملية الابتكار لأنها النشاط الإدراكى والسلوكى. كذلك هناك عدد من المتطلبات الأساسية لعملية التفكير الابتكارى والنسب تتمثل فى :

١- الأصالة :

وتشير الأصالة إلى الأصل Origin وعندما تكون الفكرة أصلية فهذا معناه أن أحداً لم يصل إليها من قبل أى ندرة الفكرة. ويقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الجدية فيما يقدم الفرد من إستجابات غير مألوفة بالنسبة لمبه ما.

٢- الطلاقة :

وتعتمد على الانتاج الفزير للأفكار (فزارة الأفكار) فى زمن معين. ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التى تفي بمطالب معينة فى وقت محدد بصرف النظر عن مستوى هذه الأفكار (من حيث : القيمة، والطرافة، والمهارة) وبصرف النظر عن طبيعة المادة التى تتمثل فيها (ألفاظ - أشكال - أشياء).

٣- المرونة :

وتعنى القدرة على تغيير الوجهة العقلية أو التنوع فى الإنكار. ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التى ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الفرد أن يتحرر من القصور الفعلى الذاتى ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار.

٤- الخيال الخلاق :

ويقصد به القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القرارات المتعددة وتعدد الاهتمامات وتنمية مدار العقل وإثراء معرفته.

٥- الدافعية الداخلية :

حيث أن توافر الدافعية الداخلية للفرد وحماسه وإقباله على الإبداع أمر أساسى وحتمى للتفكير الإبداعى.

٦- إستشفاف المشكلات :

ويقصد بها الإحساس المبكر بالمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها وذلك

بتطلب ملكة معينة تعرف بملكة الاستشعار المستقبلي والتي تعنى قدرة العقل على تحليل
الانبات ومعلومات مبهمه وغير مترابطة وعن طريقها يمكن استشعار شيء غير مرئي
واحتمال حدوثه مستقبلاً.

ببداية : سمات الفكر الابتكاري :

إن نتاج التفكير الابتكاري هو خروج فكرة جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى
الآخرين أو استخلاق استخدامات جديدة لفكرة قائمة ومعتادة ومن هذا المنطق فإن
الفكرة الابتكارية، يجب أن تتسم بالسمات الآتية.

١- الجدة :

يقصد بها ألا تكون الفكرة الابتكارية ملزمة من قبل، بل يجب أن تكون جديدة غير
مألوفة أو مألوفة من قبل ولا يجب أن يقتصر ذلك على الحيز المكاني الذي يعيش فيه
صاحب هذه " فكرة".

٢- التطوير :

ويقصد به الوضع القائم باستخلاق استخدام جديد لشيء موجود مثل إضافة وظيفة
جديدة للشيء الموجود والمعتاد.

٣- تحقيق الصالح العام :

يقصد به أن الفكرة الابتكارية يجب أن تكون إيجابية في مولدها. ومقصدها تحقق
الصالح العام، فمثلاً مخترع القنبلة الذرية يعتبر مبدع، وأتى بفكرة ابتكارية، لأنه في

الأصل كان يقصد الصالح العام لوطنه وهو تقوية أجهزة الدفاع عن بلده ولكن كونه
إسء استخدامهما بعد ذلك لا ينبغي منع صفة الابتكارية عن تلك الفكرة.

٤- خفض التكاليف :

أى أن الفكرة الابتكارية يجب أن تؤدى فى مجملها إلى خفض التكلفة وتحقيق
عائد حتى ولو كان ذلك على المدى الطويل حيث من الممكن أن تكون الفكرة فى
بدايتها مكلفة إلا أنها ربما تحقق عائداً هائلاً فى المستقبل :

إن متبجى المنتجات الصناعية التى لا تستطيع تحقيق التميز بمعناه المادى يمكنهم دراسة
عدد من الاتجاهات المختلفة التى قد تساعد على تمييز عرضهم عن العروض
الأخرى، ولكن لكى تنجح أى محاولة للتمييز فلا بد أن تأخذ فى إعتبارها عاملين هامين
هما :

١- فكرة التفرد والمضمون المبتكر لأى عرض.

٢- المنتج نفسه ومدى موائمته للسوق.

إن عنصر التفرد هنا هو الذى يفتح المجال لتحقيق أرباح طائلة حتى مع المنتجات
غير المتميزة، وبالطبع فإن محاولة تحقيق التفرد قد يعرض الشركة للمخاطرة فهو أما
يؤدى إلى تحقيق أرباح طائلة أو خسائر فادحة وهما أمران واردان فى أى نوع من
المخاطرة.

ولكى يتحقق لأى منظمة التفرد فى تقديم سلعة ما يجب عليها أن تقوم بأحد أو
بعض هذه الاختيارات لكى تتمتع بهذا التفرد والتمييز.

أ- الأداء المفقود :

أى تقديم أداء للسلعة أو الخدمة يفوق كثيراً ما يقدمه المنافسون فمثلاً شركة جيليت حيث تقدم آلات جيليت للحلاقة ربطت بينها وبين القوة الفائقة للحلاقة السلسلة السهلة.

ب- التوفير الفائق :

أى تقديم نسيجاً متميزاً مع تحقيق قدر كبير من التوفير بالنسبة للمنافسين له فمثلاً عندما يترأى للمرء كلمة «ماكسدونالدز» فإن أول ما يخطر على بال المستهلكون «طعام سريع وقيمة جيدة» مقارنة بالمنافسين له على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية كذلك حينما قدمت الشركات اليابانية السيارات الخاصة بها مثل تويوتا وميتسوبيشى فقد كان شعارها «جودة فائقة وسعر أقل» مما جعلها تغزوا أسواق العالم بلا مقارنة بالسيارات الأمريكية والأوروبية.

ج- تقديم ميزة تنافسية معينة :

مثل إحتواء الصنف على ميزة معينة تميزه عن غيره من الأصناف المنافسة فمثلاً فإن مطابخ فايكنج Viking ونتيجة للتنافس الشديد توفر أفران مطابخ جميلة بأسعار معقولة وكلها تولد حرارة بطريقة كافية ومناسبة وموثقة للمطبخ، ولكن تختلف أفران فايكنج أنها تم تصميمها حسب طراز المطاعم فهى من الفولاذ الذى لا يصدأ أو ليست مدهونة أبداً وإن كان هناك دهان فهو على جزء يسير على سطوحها وهى ذات مظهر صناعى وسعره سعر مغرى مما يساعد على أن تلاقى نجاحاً باهراً.

سابعاً : مصادر توليد الأفكار الابتكارية :

يعتقد كثيرون أن الأفكار الابتكارية تولد بمحض الصدفة، ولكن حتى هذا النوع من الصدف له سمات محددة فالأفكار الابتكارية المثلى تخرج من مصادر تجمع السمات التالية :

- الإلمام بالظروف الداخلية للشركة.
 - الإطلاع على بعض الظروف الخارجية المماثلة.
 - متابعة تحركات المنافسين.
 - الرغبة المخلصة في تقدم الشركة دون تقديم المصلحة الشخصية.
 - التحلى برؤية استراتيجية عميقة.
- وبعد تحديد المصدر والإتفاق بصدد نواياه يتم تركيز الأفكار وغربلتها وتصنيفها كي لا تتشتت في مجالات لا قيمة لها، ولكي تعرض في مجال محدد مع تحديد موضوع الفكرة والهدف منها وكيفية وضعها موضع التنفيذ.
- ومن البديهي أن نقول بأن توليد الأفكار يحفز الموظفين على تقديم المقترحات وهذا يستدعى توفير الظروف النفسية الملائمة لذلك داخل بيئة العمل، وتغير مصادر الابتكار حسب المرحلة التي يمر بها فمن الملاحظ أن.
- يتمثل مصدر الابتكار في المرحلة الأولى في الصناعيين الرواد.
- وفي المرحلة الثانية تشارك العديد من المؤسسات الصناعية في الابتكار (المنافسين -

الشركات المتشابهة في بعض الصناعات... الخ، وفي المرحلة الأخيرة يظهر تأثير الموردين الدائمين على الابتكار).

وفي معظم الدراسات تبين أن أكثر مصادر الأفكار إنتشاراً في الواقع العملي لدى الشركات البريطانية هي المصادر المقدمة من أقسام التسويق في تلك المؤسسات والتي تستحوذ على ٤٠٪ من عدد الأفكار المقدمة بينما لا يزيد عدد الأفكار المقدمة من أقسام البحوث والتطوير على ١٥٪ فقط وقد أوضحت الدراسة أنه كلما زادت عدد مصادر الأفكار التي تعتمد عليها المؤسسات كلما زاد معدل نجاح تلك الأفكار في السوق كذلك أوضحت الدراسة أن التأمين وزيارات المحال والمعارض المحلية والدولية وتحليل السوق في مقدمة المصادر التي تعتمد عليها نحو ثلاثة أرباع الشركات موضع الدراسة. وفي دراسة (أسعد، ١٩٩٠) تم تحديد مصادر الأفكار في المنتجات الجديدة فيما يلي :

١- مصادر عشوائية :

وهي التي تأتي بالصدفة ودون تخطيط مسبق وقد تكون أفكاراً ناجحة للغاية ولكن لا يجب على المنظمة في ظل المنافسة والسوق أن تنتظر مثل هذه المصادر فقط.

٢- مصادر منظمة :

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقاً والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم ومن أهم هذه المصادر :

- أ - فريق العمل بالمؤسسة من العاملين ورجال البيع ورجال الإدارات الفنية والتسويق.
- ب - الأفكار من العملاء وذلك اعتماداً على بحوث التسويق وبحوث المستهلكين والمجموعات الدائمة للعملاء وتحليل الشكاوى.
- ج - تحليل السوق والمنافسة ويتم ذلك من خلال الأفكار الواردة من متابعة السوق الداخلية وتحليل المنافسة أو عن طريق الاستشارات أو باللجوء إلى منافذ التوزيع ودراساتها.
- د - الأفكار من السوق الخارجية وهي تلك المصادر الشائعة التي تتابع نجاح الأفكار العالمية ودراسة إمكانية تطبيقها بالداخل ومن أهم هذه المصادر تحليل السوق الخارجية ودراسة آراء العملاء الخارجيين ومنافذ البيع الخارجية وكذلك آراء وأفكار الموردين.

٣- مصادر الأفكار الابتكارية :

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة ودراساتها والربط فيما بينها للحصول على أفكار فعالة للتطبيق عن طريق دفع الطاقات الكاملة لدى العاملين أو المستشارين أو غيرهم من خلال عمل جماعي منظم لخلق الأفكار ومن أهم هذه النماذج والطرق المستخدمة في توليد الأفكار :

- العصف الذهني (Brain Storming).

- الجمع بين الشتات (Synectits).

- أسلوب دلفي.

- التفكير غير التقليدي.

ويمكن شرح بعض تلك الطرق كما يلي :

أولاً : العصف الذهني Brainstorming :

يقصد بالعصف الذهني استخدام العقل البشري في حل مشكلة ما حلاً جذرياً
ويستخدم هذا الأسلوب اليوم كأحد أساليب التدريب لتنمية القدرات الإبداعية
للعاملين، وتعتمد هذه الطريقة على عرض مشكلة ما على مجموعة من الأفراد، ثم
يطلب منه أن يدلوا بأكبر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها، ويتم تكليف أحد أعضاء
المجموعة بتسجيل الأفكار المطروحة، حتى تتم مناقشتها وتقييمها بعد انتهاء جلسات
العصف الذهني.

وقد أثبت التجارب عند استخدام هذه الطريقة أن الأشخاص أصبحوا أكثر إبداعاً
وقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة، وربما أنتجت جلسة واحدة مجموعة من
الأفكار تزيد عن المائة.

وتنحصر الميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تنجو بالأشخاص من الروتين في التفكير
والعادات، وتحركهم نحو المرونة والتفكير المتجدد، إلا أن تحقيق ذلك رهن بشرط
أساسي ومجموعة من القواعد يتطلب الأمر توافرها.

فأما عن الشرط الأساسي فهو صغر حجم المجموعة (٥ - ٧ أعضاء)، فعدد أقل من
ذلك ينتج عنه عدد غير كاف من الأفكار، وعدد أكبر من ذلك لا يحقق السيطرة على
الجلسة ولا يمكن تنظيم تبادل الأفكار بين أعضاء المجموعة، ويمكن تقسيم الأفراد إلى

مجموعات صغيرة إذا كان العدد كبيراً.

وتحكم تصرفات الأعضاء أربع قواعد أساسية هي :

١- منع أي نوع من أنواع التقييم للأفكار المعروضة، حيث أن التقييم يجعل الأشخاص يركزون على الدفاع عن أفكارهم بدل من خلق الأفكار.

٢- تشجيع جميع الأشخاص على عرض أفكار شديدة الجرأة، حيث أن ترويض فكرة جريئة أفضل من تقوية فكرة ضعيفة.

٣- التركيز على كمية الأفكار بدلاً من التركيز على نوعيتها.

٤- تشجيع الأعضاء على الإضافة وتطوير أفكار الآخرين.

وقد تعرضت هذه الطريقة لبعض الانتقادات من أهمها :

١- قد ينتج عنها أفكار سطحية أو غير مناسبة وبصفة خاصة لها المشكلات المعقدة أو لتطوير استراتيجيات المنظمة.

٢- طول الوقت اللازم لتوليد الأفكار بجانب الوقت المطلوب لجلسات التقييم، وفي حالة تقييم الطريقة بوقت محدد، سيشعر الأعضاء بأنهم مجبرون على كبح بعض الأفكار والاقتراحات.

٣- قد يميل أعضاء المجموعة إلى توليد سلسلة محدودة من الأفكار، ومن ثم تقني عملية التعدد والتنوع للأفكار.

ثانياً : قوائم الصفات :

هي طريقة مبسطة لإيجاد أفكار مبتكرة لحل مشكلة معقدة نسبياً، وتعتمد على

وضع مجموعة من الصفات أو الخصائص الواجب توافرها في الشيء الذي نريد تطويره منتج أو خدمة أو إجراء معين، ثم وضع مجموعة من البدائل لتحقيق هذه الصفات. ويوضح الجدول التالي مثال لهذه الطريقة.

الشيء	الصفة	البدائل
منتج	حجم - شكل - لون - تكلفة.	١- غير : هل يمكن استخدام الشيء في أغراض أخرى؟ ما هي؟
خدمة	جودة - توقيت - تكلفة.	* هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ ما هي؟
إجراء	ماذا، كيف، من... إلخ	* هل يمكن تطوير الشيء حتى يناسب مجال جديد؟
		٢- كبير : هل يمكن إضافة عنصر جديد للشيء؟
		٣- صغير : هل يمكن إنقاص الشيء الحالي ليكون أفضل؟
		* هل يمكن تخفيض التكلفة؟
		* هل يمكن تقليل المواد والمجهود المستخدم؟
		٤- عكس : هل يمكن عكس أجزاء الشيء وقلبها رأساً على عقب؟
		٥- استبدال : هل يمكن إحلال عنصر محل آخر في الشيء؟
		٦- أدمج : هل يمكن ضم أجزاء في الشيء لبعضها لعمل تكوين جديد للشيء نفسه؟

ثالثاً : أسلوب جوردون السينكتيكسي (The Gordon Technique (Synectics)

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة، التي قد لا يبدو بينها أي صلة أو رابطة من نوع ما، وتعتمد عملية التوفيق والربط بين هذه الأفكار والأشياء على تقمص أعضاء المجموعة لشخصيات أو رموز معينة في التعبير عن أفكارهم بفرض جعل ما هو غريب مألوفاً، وجعل ما هو مألوفاً غريباً، ويتضمن جعل الغريب مألوفاً تحليل شامل بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تتعلق بالمشكلة، في حين يسمح جعل المألوف غريباً بمنظور جديد ورؤية جديدة للعالم والناس والأشياء.

وتوضح تلك الأمثلة مشكلات معينة يمكن حلها بهذا الأسلوب :

* المشكلة : كيفية ضغط بطاطس الشيبسي في مكان صغير بدون هرسها.

* الفكرة : أن الحل يكمن في القياس الرمزي بالنظر إلى أوراق الشجر، فأوراق الشجر برغم هشاشتها، فإنه يمكن ضغطها بدون أن يلحق بها أي ضرر، حيث يتم ضغطها عندما تكون مبللة بالندى، كذلك بطاطس الشيبسي يمكن ضغطها في مكان صغير إذا كانت مبللة.

* المشكلة : تلف كابلات التليفون بسبب الرطوبة والأمطار.

* الفكرة : عن طريق القياس التخيلي يكمن الحل في : ماذا لو قامت الأرواح الشريرة بمسح وتنظيف الكابلات أثناء عواصف الأمطار، وتجعلها دائماً جافة؟ ... مثل هذا التفكير الخيالي قد يؤدي إلى تطوير غلاف الكابلات على شكل أسفنجي.

* المشكلة : صعوبة فتح غطاء الأوعية.

* الفكرة : عن طريق تقمص الأدوار يتخيل كل فرد أنه سجين داخل زجاجة أو صندوق أو علبة وبقية الأعضاء يسألونه عن أفضل طريقة للخروج من الوعاء.

رابعاً : أسلوب دلفى Delphi Technique :

يتلخص هذا الأسلوب فى اجتماع عدد من المديرين لاتخاذ قرار بشأن مشكلة معينة، ثم التوصل إلى قرار بعد اتفاق الأعضاء وإجماعهم عليه، إلا أن أهم ما يميز هذه الطريقة انه ليس هناك اتصال شخصى بين الأعضاء، إذ يجرى العمل بينهم على الوجه التالى :

(أ) يكتب كل عضو فى ورقة مستقلة - دون مناقشة مع زملائه - تعليقه على المشكلة، واقتراحاته والحلول التى يراها.

(ب) ترسل هذه الأوراق إلى مراكز تجميع، حيث يتم تصنيفها وإعادة ترتيبها وإخراجها فى ورقة واحدة.

(ج) يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمعة التى تحتوى على الأفكار المكتوبة.

(د) يقوم كل عضو بتقديم رؤية، فيكتب أفكاره الجديدة التى حركتها أفكار الآخرين ويرسلها مرة أخرى إلى مركز التجميع.

(هـ) تكرر الخطوتان (ج) و (د) حتى يتم الوصول إلى إتفاق أو إجماع على حل المشكلة.

خامساً: المجموعة الأسمية:

تشبه هذه الطريقة أسلوب دلفي من حيث طرح مشكلة ما على مجموعة من الأفراد، ثم التوصل إلى قرار شأنها، ولكن طريقة تنفيذها تختلف عن الطريقة السابقة، حيث يدور البحث عن حل المشكلة على النحو التالي :

(أ) يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة.

(ب) يقوم كل عضو في دوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة، ولايسمح بالنقاش حتى ينتهى كل الأعضاء من تقديم أفكارهم.

(ج) تناقش الجماعة الأفكار المطروحة، بفرض توضيح هذه الأفكار وتفسيرها وتقييمها.

(د) يبدأ كل عضو - مستقلاً عن الآخرين ودون ذكر الأسماء - بترتيب الأفكار حسب أولوياتها، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار.

(هـ) يتحدد القرار الذى تصل إليه الجماعة على أساس الفكرة التى تحصل على أعلى درجة فى الترتيب من جانب المجتمعين.

يتضح مما سبق أن الفرق الرئيسى بين هذه الطريقة وأسلوب دلفي أن أعضاء الجماعة فى طريقة المجموعة الأسمية يتقابلون وجهاً لوجه ويحدث الاتصال المباشر بينهم، وقد تبين من استخدام هذه الطريقة أنها تتفوق فى عدد الأفكار التى تصل إليها عن أسلوب دلفي.^(١)

(١) ليلي شحاته وآخرون، العلوم السلوكية (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٥)، ص ١٨٤.

ثامناً : العوامل المساعدة على توليد الأفكار الابتكارية :

أثبتت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تساعد على تولد الأفكار الابتكارية في المنظمات والتي منها على سبيل المثال :

١- حرية السلوك والأداء :

حيث أوضحت الدراسة أهمية أن يتاح للمصممين والعاملين قدر كبير من الحرية في عملهم حتى يمكنهم أن يحققوا الابتكار، كذلك نجد في الشركات اليابانية أن العاملين يقدمون آلاف الاقتراحات في العام الواحد وذلك لأن الإدارة نفسها تشجعهم على ذلك مهما كان شكل أو صغر الفكرة المقدمة ويتم ذلك بكامل الحرية وبالتشجيع المستمر.

٢- تخصيص الميزانيات الكبيرة لتشجيع الابتكار :

حيث أوضحت العديد من الدراسات أن تخصيص أموال أكثر للبحث ووضع ميزانيات محددة للأنفاق على الابتكار يساعد على تولد الأفكار الابتكارية وتقديم المنتجات الجديدة داخل المنظمة، كذلك فإن إعطاء العاملين المكافآت المناسبة يشجع على انتشار الابتكار داخل المؤسسات وذلك كما يحدث في الشركات اليابانية والتي يتم ترجمة الربحية العالية بها إلى زيادة مستمرة في الأجور على شكل علاوات نصف سنوية حيث تذهب الأرباح إلى العاملين وليس المديرين أو حملة الأسهم مما يشجع على الابتكار وتحسين الأداء.

٣- إختيار الأفراد ذوى خصائص معينة :

كذلك أوضحت العديد من الدراسات أن من أهم سمات المبتكرين هي الريادة والاكتشاف وحل المشكلات وعدم التقيد وحب التغيير والمخاطرة والمثابرة وعلى هذا فإن إختيار الأشخاص الذين يتمتعون بتلك الخصائص فى منشآت الأعمال من شأنه أن يساعد على تولد الأفكار الابتكارية.

٤- وضع هدف ابتكارى :

أن أعلى مستوى إبتكار يمكن أن يتحقق عندما يكون هناك هدف ابتكارى واضح ومحدد يمكن الوصول إليه فمثلاً تحدد الشركات اليابانية أهدافها وتضع استراتيجيتها الابتكارية بعيداً عن اعتمادها على استطلاعات السوق حيث تضع أمام العاملين لديها التحدى التالى وهو تقديم منتج يفوق فى الجودة منتجات المنافسين مع طرحه فى الأسواق بنفس السعر وعندما يوضح هذا الهدف للعاملين يفتح أمامهم الباب للإبتكار.

٥- وجود إدارة دافعة للإبتكار :

أثبتت العديد من الدراسات أن وجود الإدارة المساعدة والدافعة للسلوك الابتكارى من شأنه أن يساعد على تولد العديد من الأفكار الابتكارية. اتضح أن أهم العوامل الأساسية ذات التأثير على نجاح جهاز تقديم المنتجات الجديدة هي :

- دعم الإدارة العليا.

- إنشاء جهاز متخصص على درجة عالية من الكفاءة.

- الإستعانة من جانب المؤسسة بالخبرة الاستشارية المتخصصة لدعم تقديم الأفكار الجديدة بصورة تختلف عما هو مألوف داخل المؤسسة.

كما توضح بعض الدراسات أن بصيرة القائد هي أساس بناء المناخ الابتكارى فى المنظمة ويقصد بالبصيرة الأهداف الفائقة التى تمثل قيم مشتركة ولها معان أخلاقية فهى تعكس ما يستطيع وما يجب أن يصل إليه مستقبل المنظمة وهذه البصيرة تشجع العاملين على التفكير والتصرف لما وراء الحكمة للوصول إلى أعمال إبتكارية أكثر فى كل المستويات الإدارية بالمنظمة.

٦- نشر المعلومات؛

حيث أوضحت العديد من الدراسات أن نشر المعلومات داخل المنظمة يساعد على تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد وفى دراسة (Carsol, 1993) تبين أن الأفراد الذين تم تزويدهم بمعلومات مرتدة عن إبداعاتهم أظهروا إبتكارية عالية فى أعمالهم اللاحقة وكذلك أوضحت بعض الدراسات أهم الملامح المشجعة على الإبتكار التحدى وتشجيع الإدارة ومشاركة المعلومات، ووجود نظام إتصالات فعال للتأكيد على وجود قناة منظمة لتلقى وفحص أكبر قدر ممكن من الآراء يساعد على التقليل من العناصر الغير مفيدة ويدعم عملية الإبتكار.

٧- وجود بيئة عمل تساعد على الابتكار؛

حيث ركزت العديد من الدراسات على أهمية بيئة العمل التى يعمل بها الفرد والمناخ التنظيمى لدعم عملية الابتكار لتحديد العلاقة بين بيئة العمل السائدة فى إدارة

البحوث والتطوير والسلوك الإبداعية للأفراد في صناعة المكونات شبه الموصلة ثم التوصل إلى أن مكافأة الأداء والمرونة وإشباع العاملين بالقدرة على الإبداع كانت كلها متغيرات إيجابية ذات صلة للتحفيز على الابتكار.

كذلك أوضحت إحدى الدراسات أن ثقافة المنظمة التي تؤيد الإبداع والابتكار يجب أن تتضمن ما يلي :

- البيئة الخارجية التي تشجع التنافس للتغير الدائم في المنتجات والطرق الفنية وحسب رغبات العملاء.

- التفاعل مع الأحداث الحرجة داخل وخارج المنظمة وذلك بما ينعكس على الاستراتيجية الابتكارية للمنظمة.

- تشجيع تبادل المعلومات الحر بين المديرين ودعم التغيير وتعدد المعتقدات.

- وجود هيكل مرن يتسم باللامركزية ويساعد على تبادل اتخاذ القرارات والتقليل من استخدام الرسمية والتعريف الشامل لمهام العمل والتقليل من المستويات الإدارية.

- الاهتمام التكنولوجي والذي يتضمن بضمنه معرفة الأفراد ووفرة وسائل الراحة مثل الكمبيوتر والإنترنت لدعم العملية الابتكارية والإبداعية.

ويرى (Higgins, 1996) أن أهم الخطوات التي تصل بالمنظمة نحو الابتكار تتمثل فيما يلي :

١- الاستثمار في البحوث والعمليات.

٢- توفير البيئة التي تساعد على إخراج الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين والعمال.

٣- تبني استراتيجيات الابتكار والبدء لأسلوب التطوير المستمر مع وضع برامج محددة للتطوير.

٤- تقبل أخطاء العمل بصدور رحب مع تشجيع روح المغامرة والتجديد بين الموظفين.

٥- الحرص على بناء فرق العمل من مختلف كفاءات الموظفين في الوظائف المختلفة مما يساعد على الاستفادة من الأفكار والخبرات.

٦- احترام مقترحات كل العاملين ومنحها ما تستحق من العناية.

٧- الحرص على سرعة الاتصال بين الأفراد مع جعله مفتوحاً وفي كل الاتجاهات.

٨- استباق توقعات العملاء ومتجات المنافسين مع تحديد نقاط القوة والضعف ومع وجود خطط العمل فإن الوقت المناسب للتغيير هو الآن.

تاسعاً : أنماط السلوك الابتكاري داخل المنظمة :

يمكن القول أن هناك عدة أنماط للابتكار داخل المنظمات حيث أن الحقيقة الثابتة تعطى لنا ثلاثة أنماط للابتكار الإنساني والتي يمكن أن تتداخل فيما بينها وإعتماداً على الطبيعة البشرية وهذه الأنماط هي :

أ) المبتكرون الخلاقون :

وهم جزء من التنظيم غير الجامد وهم صناع النموذج الأوائل حيث يوجد الابتكار في تكوينهم الداخلي وذلك بثلاثة نواحي هي :

١- الأولى تنتمي إلى صنع النموذج أي النماذج كيفما تكون أو كما يجب أن تكون.

٢- الناحية الثانية هي إكتشاف تلك النماذج من خلال مظاهر غير معتادة مع صنع خيال مترابط وذلك من أجل إكتشاف معنى جديد أو ترابط جديد للنظام وهذا المعنى الجديد سوف يعمل على الماضي والمستقبل المحتمل وصنع فرصة في وضع جديد للوضع القديم مع إحلال النموذج القديم بمدخلات جديدة.

٣- والناحية الثالثة هي تصور طرق اللعب المدمج والتصور والاختبار للمنطق الجديد مع هذا النموذج حتى يصبح النموذج معداً للعمل إن الخلاقون هم أصغر وحدة مؤثرة داخل المنظمة وبدونهم لا حاجة للمطورين.

ب) المبتكرون المطورون (المحسنون) :

وهم صانعي أدوات التنظيم وهم الذين يديرون حركة المنظمة للشكل الأكثر فعلاً خلال «التوجه السيكلوجي» حيث أنهم يمكن عكس تفكيرهم من الناحية وتكملة التحسين والتطوير حيث يضعون التفاصيل في أفضل تدفق لها ومن ثم منهم يقللون المخاطرة مع إكمال التفكير المتدفق لكن يختبروا ويطوروا الإضافات والمحسنون هم حلقة الوصل (الكبرى) بين الخلاقون والمثبتين والذين يمكنهم جعل الفكرة الجديدة في موضع التنفيذ وتعتمد درجة تأثيرهم علي معدل توليد الأفكار بواسطة الخلاقون.

ج) المبتكرون المثبتون :

وهم الذين يحولون التنظيم إلى النظام الثابت له بعد التحسينات مع جعلها تستمر. أنهم يقومون بإدارة المهام الروتينية وتوزيع الأنشطة. وهم يحتاجون إلى نظام رقابة قوية وكذلك نظام معياري وهم يستخدمون بعض طرق حل المشكلات البسيطة حتى يمكن

لعمليات العمل أن تستمر تحت الرقابة ويقللون الاختلافات الناتجة في الأداء اليومي وهم يستخدمون بعض التكتيكات الخاصة لتقليل الأزمات والتي تنشأ نتيجة التحسينات وهم يمثلون العمود الفقري لأداء عمليات العمل فالكفاءة هي هدفهم الأول فإذا ما فشلوا في مهمة ما، فإن لديهم إرادة قوية لإعادة تخليق المهمة الأساسية وإرسالها إلى شخص آخر يكون بإستطاعته أدائها أنهم هم المسئولون عن صنع الأدوار داخل التنظيم.

عاشراً : معوقات الابتكار :

يمكن تصنيف معوقات الابتكار كما يلي :

١- معوقات إدراكية :

وهي تتمثل في عدم إدراك جوانب المشكلة إدراكاً صحيحاً بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

٢- معوقات وجدانية وشخصية :

وتتمثل في الخوف من المبادرة والجمود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السهل والسريع والخوف من الفشل والوقوع في الأخطاء وتجنب التحدي وعدم مواجهة المشكلات طلباً للأمان والحماية والخوف من سخرية الآخرين وكذلك عدم الثقة في النفس وعدم القدرة على تحمل المسئولية أو الخوف من نتائجها.

٣- معوقات ثقافية واجتماعية :

وهي تتمثل في اتجاهات لمجارات ما هو شائع ومعتاد والامتثال لما هو مألوف والنظر

إلى حب الاستطلاع والاتجاه للفضول كخصال غير مستحبة والتسليم بأن التفكير الخيالي الخلاق قليل الأهمية بالقياس للتفكير العلمي والواقعي الذي لا يتجاوز حدود المؤلف والمتعارف عليه.

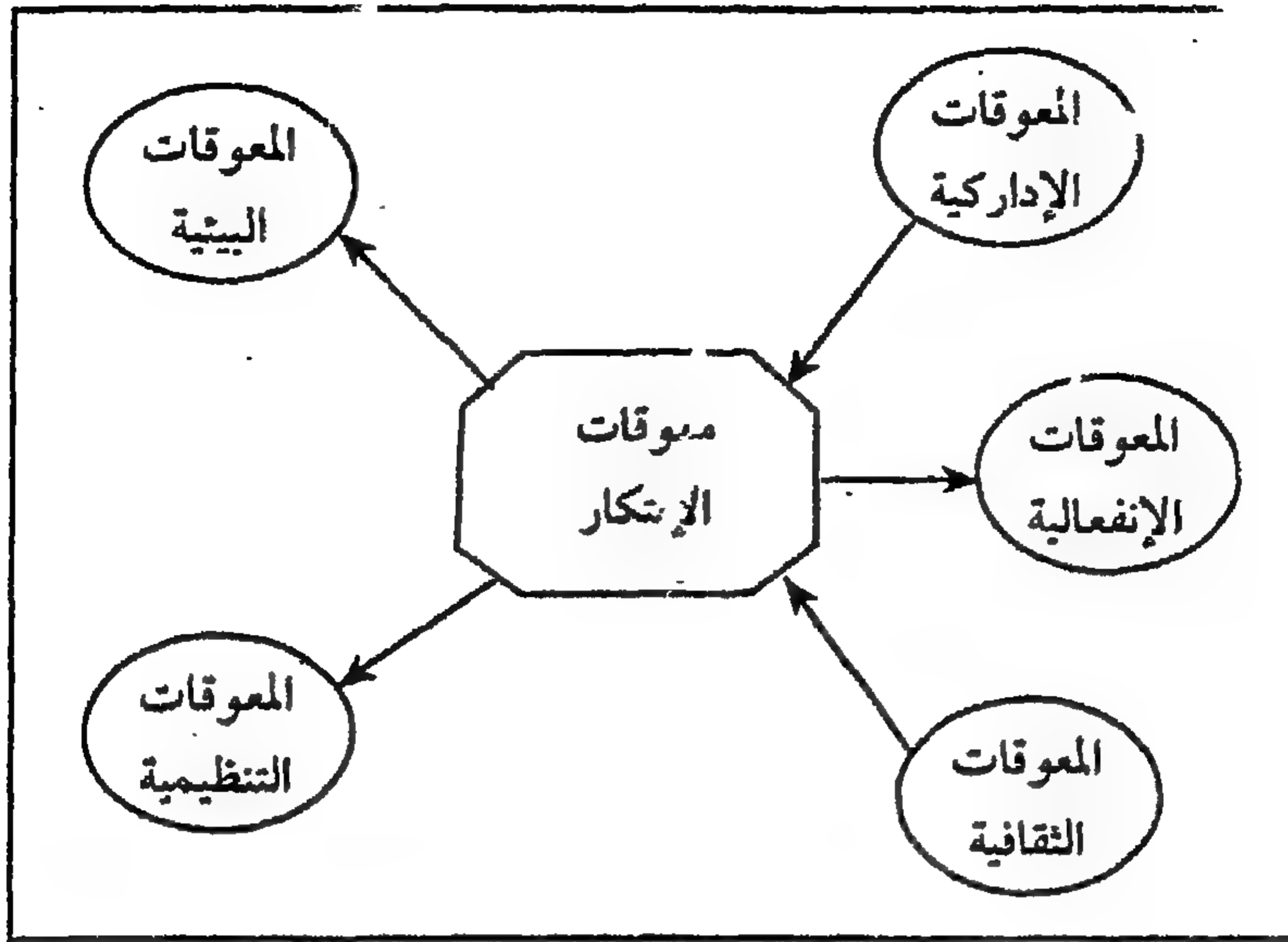
٤- معوقات تنظيمية :

وهي تعنى القصور الهيكلي في المنظمات وإنخفاض المهارات كما يرى (عبدالوهاب، ١٩٩٨) أن تلك التوقعات التي يفرضها التنظيم في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط، وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومحددة، ومفصلة، كلما ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين.

٥- المعوقات البيئية والحضارية :

وهي تعنى المشاكل النابعة من البيئة المحيطة وجمود الرئاسات وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد.

والشكل التالي يوضح هذه المعوقات :



شكل رقم (٥) أنواع معوقات الابتكار

المصدر : فؤاد القاضي، التفكير الابتكاري، الإداري وأفاق المستقبل، المؤتمر السنوي، وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨، ص ٣٠٠.

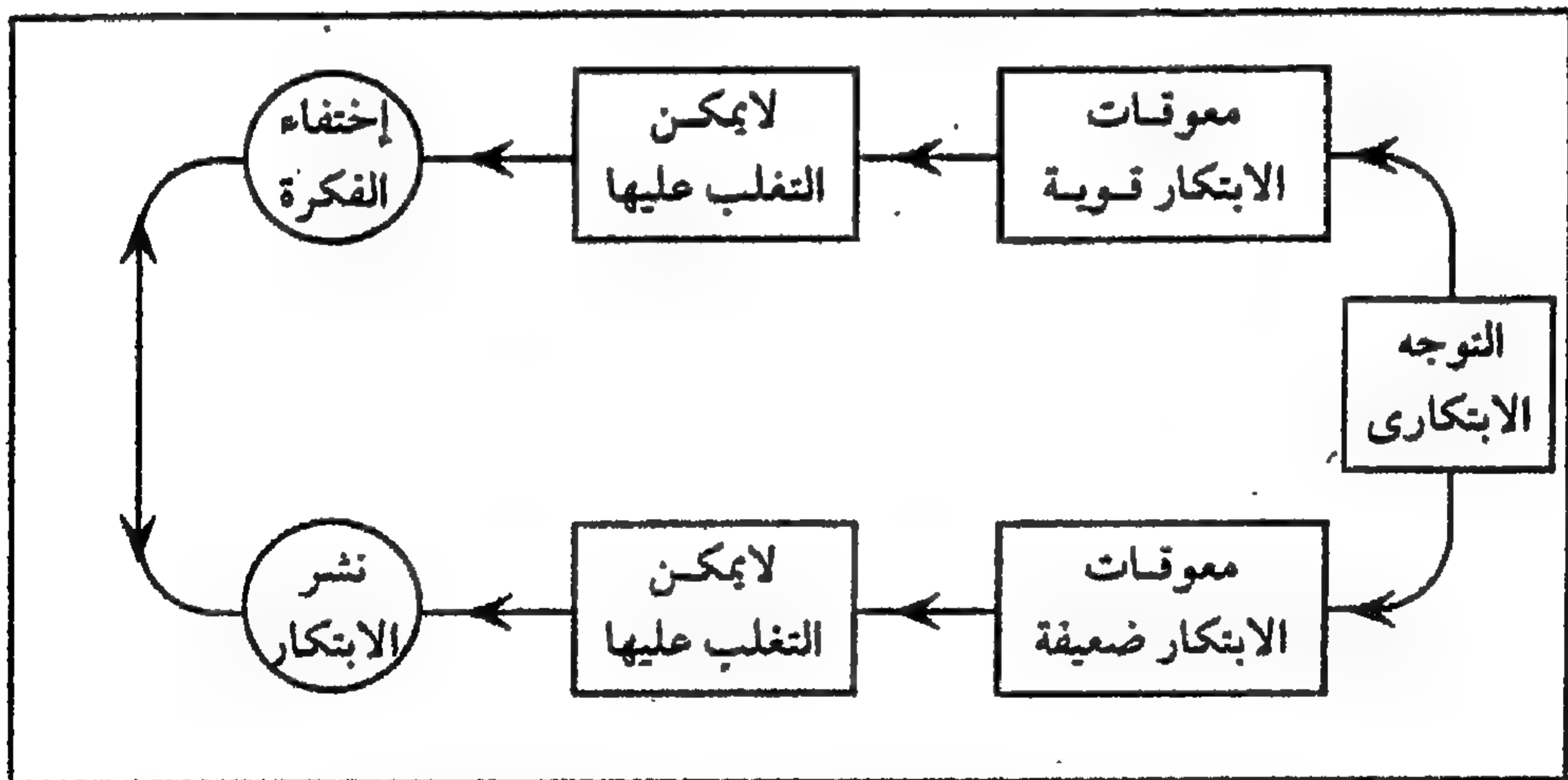
وكذلك يمكن حصر بعض المعوقات والتي تؤدي إلى الفشل في الوصول إلى السلوك الابتكاري داخل المنظمات والتي منها :

- ١- النظر إلى الابتكار على أنه مهمة خطيرة : وهذا غير حقيقي إن بداية الابتكار هو إنتاج أفكار جديدة فيجب النظر إليه على أنه لعبة مسلية لا حدود لها.
- ٢- الاعتقاد بأن الابتكار غير مطلوب : حيث يرى البعض أن الابتكار مطلوب فقط في الأوقات المخصصة لذلك مثل جلسات العصف الذهني وذلك بالطبع يضعف فرص الابتكار في الأوقات الأخرى.

- ٣- التفكير بأن الابتكار متخصص : حيث يعتقد الكثيرون أن الابتكار مطلوب فقط للأنظمة المتخصصة مثل البحوث والتطوير ولكن الحقيقة أن الابتكار هو مسئولية كل نظام وكل فريق وكل فرد في المنظمة.
- ٤- وجود النماذج المحددة : حيث يعتبر النموذج من أكبر معوقات الابتكار حيث أنه يتم إساءة استخدام تلك النماذج وإساءة فهم الكلمة وذلك لأن النموذج هو طريقة للتفكير والإدراك والإتصال ورؤية العامل وتشمل النماذج كذلك النظريات والمبادئ والقيم والعقائد وبالتالي يمكن النظر للنماذج على أنها أساس ثابت للأفكار مما يودي إلى تشكيل الفكر الخاص بنا وتشكيل إدراكنا للعالم الخارجي وهذا يحد من تفكيرنا ومن طريقة تغيرنا.
- ٥- القلق والمكافأة والعقاب من شأنها أن تحد من الابتكار : حيث أنه إذا أصر الشخص على أن الأفكار الجديدة أن تكون هامة ولها قيمة قبل بداية مرحلة الابتكار فإن ذلك سوف يعوق عملية الابتكار لأنه سيجعله مقيداً بالأهداف والمسموح والغير مسموح والمكافآت والعقاب مما يمنع ويكبت الابتكار.
- ٦- الخوف وعدم قول الحقيقة : مثل الخوف من الخطأ أو الخجل أو الإنتقاد من الآخرين أو الخوف من الفشل يعتبر من أكبر معوقات الابتكار.
- ٧- فشل الأفكار الوليدة : حيث أن الأفكار الجديدة عادة ما تكون مصوغة بشكل سيء وتكون تمهيدية وغير منظمة وبذلك تكون حساسة جداً ويمكن تدبرها والتخلص منها بسهولة ولذلك يجب أن تجد هذه الأفكار من يستطيع حمايتها ويعطيها الفرصة لكي تنمو.

٨- الحكم والنقد : حيث يعتبر من المعوقات الأساسية للابتكار حيث أننا نحيا في عالم متسرع في الحكم على الأشياء وانتقادها مما يكبت العمل لدينا ويعوق من خروج الأفكار الابتكارية.

وعلى الرغم من المعوقات المختلفة التي يمكن أن تواجه الابتكار إلا أنه يمكن القول بصورة عامة أن حجم وقوة هذه المعوقات قد تكون كبيرة بشكل يوقف خروج الابتكارات أو الأفكار المبتكرة إلى الوجود كما أنها من الممكن أن تكون أضعف من أن توقف المبادرات الابتكارية وذلك إذا كانت هذه المعوقات في حدود المقبول والذي لا يمكن تفاديه نهائياً ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (٦) تأثير معوقات الابتكار على التوجه الابتكاري

المحتويات

- ماهية ضغوط العمل.
- أعراض الضغوط.
- مصادر ومسببات الضغوط.
- الفروق الفردية.
- نتائج وآثار ضغوط العمل.
- ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد.
- علاج ضغوط العمل.
- الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل.

الفصل الحادي عشر

إدارة ضغوط العمل

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، فهذا العامل لا يستطيع أن يتحمل معاملة رئيسه، وذلك الموظف الذي لا يستطيع الموافقة على الانتقال إلى وظيفة أخرى أو موقع عمل آخر، وتلك السكرتيره التي لم تعد قادرة على مساهمة مديرها، وذلك المهندس الذي يتقاعد في سن مبكرة لأنه لم تتح له فرص النمو والتقدم، والأمثلة كثيرة على فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسات المنظمة، والأسلوب القيادي والإشرافي وغير ذلك؛ هذا عدا عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم، من ارتفاع تكاليف المعيشة، والأوضاع المالية الصعبة، والازدحام المروري، والضوضاء، والتلوث البيئي، والبطالة، والمشكلات العائلية ويقدر أحد الكتاب أن تكاليف الأمراض الناتجة عن القلق في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي ٧٥ - ١٠٠ بليون دولار سنوياً، وهو ما يعادل (١٠) أمثال ما تكلفه جميع أنواع الإضرابات مجتمعة.

وفي هذه الوحدة سنسلط الضوء على تعريف ضغوط العمل، ومسبباتها، ونتائجها وطرق تجنبها ومعالجتها.

أولاً : ماهية ضغوط العمل :

تباين آراء ووجهات نظر الأشخاص فى الأمثلة السابق ذكرها، بشأن ما يعنيه ضغط العمل لكل منهم. وكذلك لا نجد اتفاقاً جامعاً بين الكتاب حول تعريف ضغط العمل. ولن نحاول، هنا، حصر جميع التعاريف، ولكن سنذكر بعض أهم هذه التعاريف.

كانت أول محاولة علمية لتفسير الأمراض المتصلة بالضغط قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه Hans Selye، حيث أقترح أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما :

١ - الإنذار ففى هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجى، ينشط نظام الضغط الداخلى، ويتم استثاره وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل زيادة ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.

٢ - المقاومة، وإذا ما أستمرو الضغط يستدعى الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط - التكيف.

٣ - الاستنزاف، ومع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته فى التكيف والتغلب على الضغوط - تنهار نظم ووسائل التكيف.

وقد شجّع نموذج سيليه فى تفسير الضغوط إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات فى هذا المجال، وقد عرّف الكاتبان Ivancevich و Matteson ضغط العمل ببساطة على أنه «استجابة متكيفة»، تعدلها وتوسطها خصائص الشخص و / أو عملياته النفسية -

التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حادث خارجي، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسيه على الشخص.

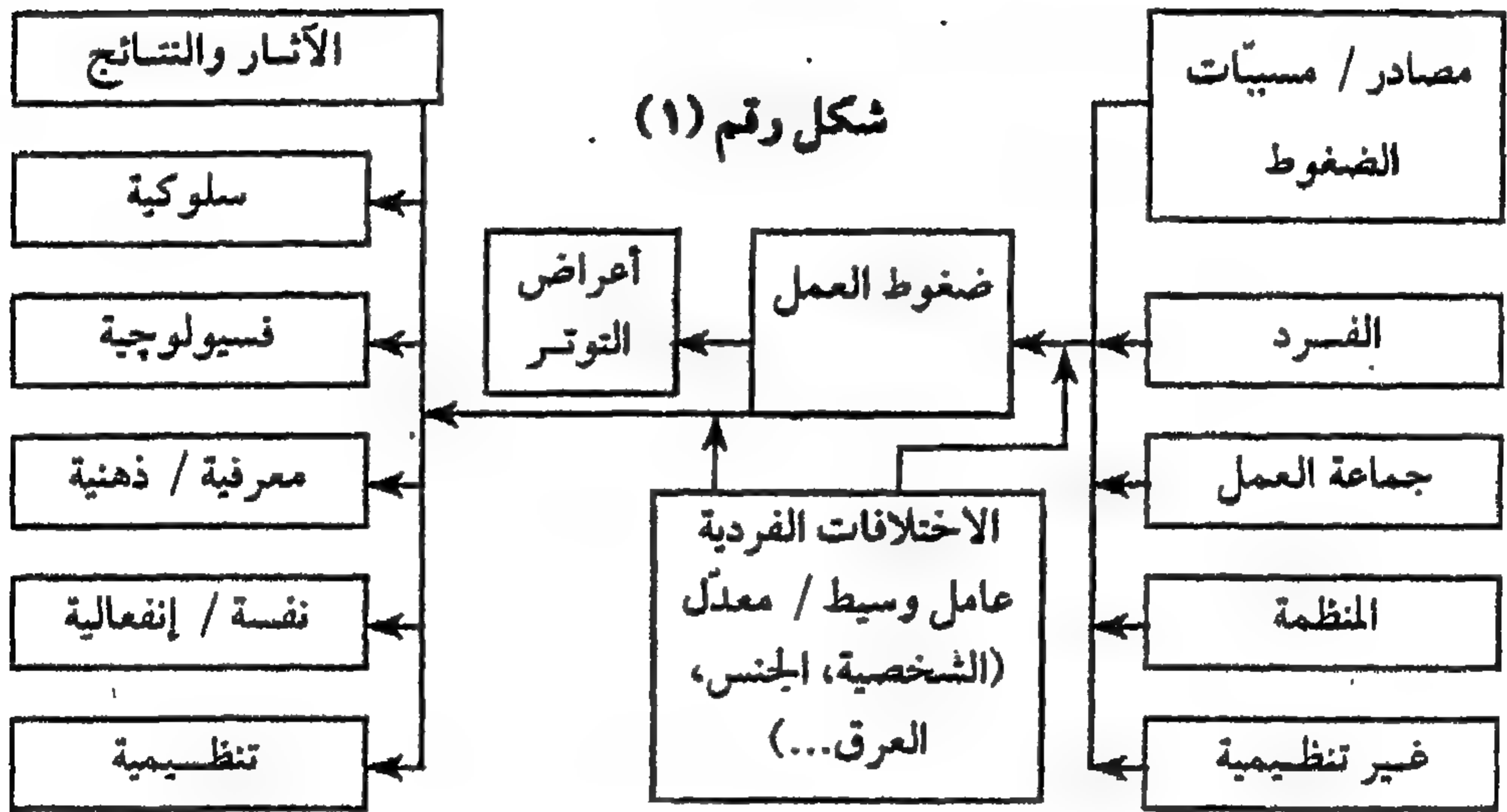
ويعرف Beehr Newman ضغط العمل على أنه «حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم، وتتصف بتغيرات تدخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي، واستناداً للتعريفين السابقين فقد عرف لوثنان Luthans ضغط العمل على أنه «استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو / و نفسي، و / أو سلوكي لأفراد المنظمة».

أما Hans Seley فقد أشار إلي أن ضغط العمل :

- ليس مجرد توتر عصبي.
- ليس مجرد قلق.
- ليس بالضرورة ضاراً أو سيئاً، وإنما قد يكون له نتائج إيجابية.
- ليس شيئاً يمكن تجنبه.
- أن غياب التوتر كلياً يعني الموت.

كان الاهتمام بالضغط التي يواجهها الإنسان منصباً في البداية على الجوانب والأبعاد الفسيولوجية للضغط، والتركيز على معالجة هذه الجوانب. ومن أهم هذه الجوانب : أمراض القلب، وضيق التنفس، وضغط الدم، وأمراض القرحة في المعدة، وتصلب الشرايين وغيرها. وفيما بعد وجه الباحثون والكتاب اهتمامهم للجوانب النفسية التي تترتب على ضغوط العمل، ومنها : تغيير مزاج الشخص، ونمو شعور سلبي لديه، والاكتئاب والشعور باليأس. ولم يقتصر اهتمام الباحثين على هذين البعدين أو

الجانبين - الفسيولوجى والنفسى - بل تعداهما إلى الاهتمام بالجانب السلوكى وهو كيفية قيام الفرد بمواجهة مسببات الضغط. وإلى جانب ذلك كله، يشير أحد الكتاب إلى تأثير ضغوط العمل على العمليات الذهنية والعقلية لدى الفرد الذى يواجه ضغوط العمل. ولا أحد ينكر تأثير ذلك كله - الأبعاد الفسيولوجية والنفسية والسلوكية والعقلية - على أداء الفرد ونتاجيته.



يمثل شكل واحد إطاراً فكرياً يوضح عملية الضغوط - مسبباتها ونتائجها.

ثانياً : أعراض الضغوط :

تتفاوت الضغوط التى يواجهها الناس، فمنها الضغوط الخفيفة أو المعتدلة أو الشديدة، ومن الضغوط ما هو مؤقت ومنها ما هو مستديم. كما أن الناس يتفاوتون فى إستجاباتهم لنفس الضغوط، تبعاً لشخصياتهم وقدراتهم فى الاستجابة والتكيف،

وإدراكهم للضغوط ونتائجهم عليهم، ومدى تحملهم، وما يتمتعون به من دعم ومؤازرة، وغيرها. وهذا كله يؤدي إلى تفاوت أعراض الضغوط من شخص لآخر. ومن أهم أعراض الضغوط المألوفة التي تشير إليها العديد من الأبحاث والدراسات المختلفة.

- التوتر والعصبية.
- القلق الدائم.
- عدم المقدرة على الاسترخاء.
- الإسراف في تعاطي الكحول والمخدرات والمسكنات.
- عدم القدرة على النوم (الأرق).
- اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير.
- الشعور بعدم القدرة على التكيف.
- عدم الاستقرار العاطفي.
- صعوبات في الجهاز الهضمي.
- ارتفاع ضغط الدم.

أما الأعراض التي تنشأ عن الضغوط هي :

- الحزن والكآبة.
- جفاف الفم والحلق.
- صعوبة التركيز في العمل، وسرعة تغيير الأفكار.

- عدم التوازن الأنفعالى.
- الميل للأصابة والوقوع في حوادث صناعية.
- عدم القدرة على تحمّل الاجهاد.
- الشعور العام بالخوف.
- الصعوبة في التحدث والتعبير.
- الأرق وعدم القدرة على النوم.
- العرق بغزارة.
- فقدان الشهية أو الأفرط فى الأكل.
- اضطراب فى عملية الأخراج.
- آلام فى عضلات الرقبة وأسفل الظهر.
- الارتعاش والحركات العصبية.
- ارتفاع معدل التدخين أو شرب الخمر واستخدام المسكنات والمخدرات.
- آلام القولون أو المعدة.
- الصداع.

وبالإضافة إلى الأعراض الفردية السابق ذكرها، هناك أعراض تنظيمية للضغط .
ومن أهمها : ارتفاع معدل الغياب عن العمل، وارتفاع معدل الدوران الوظيفى، وظهور
مشكلات فى العلاقات الصناعية، وتدنى ضبط الجودة.

ويلاحظ أن الأعراض السابقة، ينظر إليها بعض الكتاب على اعتبار أنها نتائج وآثار
ناشئة عن ضغوط العمل، والتي ستم مناقشتها في وقت لاحق.

ثالثاً : مصادر ومسببات الضغوط

إن العوامل والظروف قد تؤثر في المؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة. فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد، أو عن جماعة العمل الذي يتسبب لها الفرد. ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمي، والعمليات التنظيمية، والسياسات... الخ). كما أن حياة الفرد الخاصة قد تسبب في الضغوط التي يواجهها الفرد. ومن المؤلف أن يتعرض الإنسان لعاملين أو مؤثرين فأكثر في نفس الوقت، الأمر الذي يسبب في تصعيد درجة أو شدة الضغط الذي يتعرض له. فقد نجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وفي نفس الوقت يواجه مديراً لا يحسن توجيه العاملين ولا يقيم أداءهم بإنصاف. ونستعرض فيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل.

أ) مسببات تتعلق بعمل الفرد

لقد كان المدير والرؤساء محور اهتمام الكتاب والباحثين الأوائل في هذا المضمهر، ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد. وكشفت الدراسات عن أن من بين مصادر الضغوط على المديرين هي : الميل للعمل ساعات طويلة، وعبء العمل الكبير، وغموض وتنازع الأدوار، والمسؤولية عن الناس، لما تتضمنه من تفاعل كبير مع الناس، والمسؤولية المحدودة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والافتقار لدعم الإدارة، ووجوب مواكبة المعايير المتزايدة في الأداء، والتغيرات التقنية المتسارعة، والعلاقات مع الآخرين، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية.

وبالنسبة للفرد العامل فى أى منظمة، فإن أى جانب من العمل الذى يؤدى الفرد وظروفه. يمكن أن يكون أحد مصادر الضغوط الوظيفية على الفرد. وهذا يتوقف كثيراً على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب والظروف. ومن بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد :

- ١- عبء العمل، الزائد كثيراً أو القليل جداً.
- ٢- ضغوط زمنية، وجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- ٣- تلقى إشراف غير فعال.
- ٤- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات، ووضع معايير الجودة.
- ٥- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبري مع الناس.
- ٦- مناخ عمل غير امن.
- ٧- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- ٨- غموض وتنازع فى الدور الذى يؤدى الفرد، عدم تأكيد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- ٩- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- ١٠- التغيير من أى نوع وبخاصة حينما يكون جوهرياً وغير عادى، لأنه يتطلب التكيف.
- ١١- الأحباط.

ومن الطبيعى أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل التى قد تسببها. فمن

الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها : وظائف المديرين، والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة، والأعمال ذات ظروف عمل صعبة وخطرة، فهذه الأعمال ترتبط بدرجة عالية من الضغوط أكثر من غيرها. ومن الواضح أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بالضغوط الوظيفية.

ب) مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل :

غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة). وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط كـ

١- الافتقار إلى تماسك الجماعة.

٢- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة وموازرتها.

٣- التنارع والصراع بين أفراد الجماعة.

ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم، من خلال :

١- القيام بأنماط سلوكية متناقضة.

٢- عدم توفير الدعم والمواظرة للفرد.

٣- عدم إظهار اهتمام بالفرد.

٤- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب.

٥ - السعى لإيجاد بيئة عالية الانتاجية.

٦ - التركيز على السلبيات وفى نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.

ج) الضغوط التى تسببها المنظمة :

إذا كان العامل يسبب ضغطاً للشخص الذى يقوم به فقط، والجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين. والعوامل، المؤثرات المنظمة التى يمكن أن تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمى للمنظمة، وبعضها يتعلق بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال، والقيادة وأخذ القرارات... وغيرها.

لقد صنف الكاتب Luthans المسميات المنظمة للضغوط على النحو التالى :

١ - عوامل تتعلق بسياسات المنظمة، وتتضمن :

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتباطية وغير منصفة.

- عدم المساواة بين العاملين فى الرواتب والحوافز.

- قواعد غير مرنة.

- تدوير نوبات (وردبات) العمل.

- إجراءات غير واضحة.

- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.

- واجبات وظيفية غير واقعية.

٢- الهيكل التنظيمي، ويتضمن العوامل والجوانب التالية :

- المركزية، وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذيين - الاستشاريين.

٣- ظروف العمل، وتشتمل على :

- الازدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.
- تلوث الهواء.

- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.

- إنارة غير مناسبة.

٤- العمليات، وتتضمن :

- اتصالات ضعيفة.

- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.

- أهداف متضاربة / غامضة.

- قياس غامض / غير مناسب للإنجاز.

- نظم رقابة غير عادلة.

- معلومات غير مناسبة.

ومن العوامل المنظمية التى يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد فى المنظمة : ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد، فمثلاً فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد، ووجود الصراعات السياسية فى المنظمة، والمناخ التنظيمى غير السليم، يمكن أن تسبب الضغوط للأفراد.

ومن الطبيعى أن نجد بعض المنظمات تسبب ضغوطاً للعاملين أكثر من غيرها، وعادة ما تزداد الضغوط كلما زاد حجم المنظمة وامتدت وتوسعت. كذلك تزداد الضغوط فى المنظمات الأكثر تعقداً، وفى المنظمات التى تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى.

د) مسببات الضغوط من خارج المنظمة :

يواجه الإنسان ضغوطاً كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التى يعمل فيها، وليست جميع الضغوط التى يتعرض لها الناس مصدرها أعمالهم والمنظمات التى يعملون فيها. فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وما يتعرض له من أحداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصرية الحاضرة، والتغيرات الاجتماعية والتقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد لآخر، والذى كثيراً ما يؤدى إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة فى الانتقال.

وفيما يلي عرض لأهم الأحداث التي يمكن أن تؤثر على الضغوط في الولايات المتحدة الأمريكية.

جدول (١)

أهم الأحداث في حياة الإنسان ودرجة تأثيرها على
الضغوط في الولايات المتحدة الأمريكية

م	أحداث الحياة	درجة القيمة مابين (١ - ١٠٠)
١	وفاة الزوجة	١٠٠
٢	الطلاق	٧٣
٣	الانفصال بين الزوجين	٦٥
٤	وفاة أحد أفراد العائلة القريبين	٦٣
٥	جروح شخصية عميقة أو مرض	٥٣
٦	زواج	٥٠
٧	فصل من الوظيفة	٤٧
٨	تقاعد	٤٥
٩	وفاة صديق عزيز	٣٧
١٠	دين أو قرض	٣٠
١١	خصومة أو مشكلة مع القانون	٢٩
١٢	بداية عمل الزوجة أو توقفه	٢٦
١٣	خصومة مع المدير	٢٣
١٤	تغير مكان السكن أو الإقامة	٢٠
١٥	تغير في عادة النوم	١٥
١٦	تغير في عادة الأكل	١٥
١٧	إجازة	١٣
١٨	عيد رأس السنة (كريسماس)	١٢
١٩	انتهاك غير رسمي للقانون	١١

Source : Baron, R. Behavior in Organization, Boston, 1983 P. 286.

الفروق الفردية :

يتفاوت الناس فى شخصياتهم، وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي فى مدى قابليتهم للضغط وتكيفهم مع هذه الضغوط. كما أن مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الزمور والأحداث، ومدى شعوره باستطاعته أن يكون كفؤاً وفعالاً، يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه.

وقد صُنِّفت الدراسات والأبحاث فى هذا المجال أنماط الشخصية إلى نمطين :

- نمط الشخصية (أ) وهى الشخصية الحيوية، والملتزمة، والدؤوبة، والجادة فى طباعها، والتي تتميز بالرغبة فى العمل الدؤوب، والسباق مع الزمن، والعاداتية، والمنافسة، والتي تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، ودائمة التحرك، والطموح، وتقيس النجاح بالكم، ومهووسة بالأرقام. وهذا النمط من الشخصية زكتر عرضة لضغوط العمل من الشخصية (ب).

- نمط الشخصية (ب) تتميز بالهدوء، والصبر، والثبات، وتوازن المزاج.. وهذه أقل عرضة للضغط.

خامساً : نتائج وآثار ضغوط العمل :

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب فى نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة، للفرد والمنظمة على السواء. يصنف الكاتب Cox الآثار المترتبة على الضغوط فى خمس مجموعات :

١- سلوكية : مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر، واستخدام المخدرات والمسكنات، والأنفجار العاطفي، والأنسراط فى الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصية.

٢- موضوعية : ومنها القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والأرهاق، والأحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.

٣- معرفية : عدم المقدرة على إتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد، وحواجز ذهنية.

٤- فسيولوجية : تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة فى ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف فى الفم، والعرق، وارتفاع وأنخفاض فى حرارة الجسم.

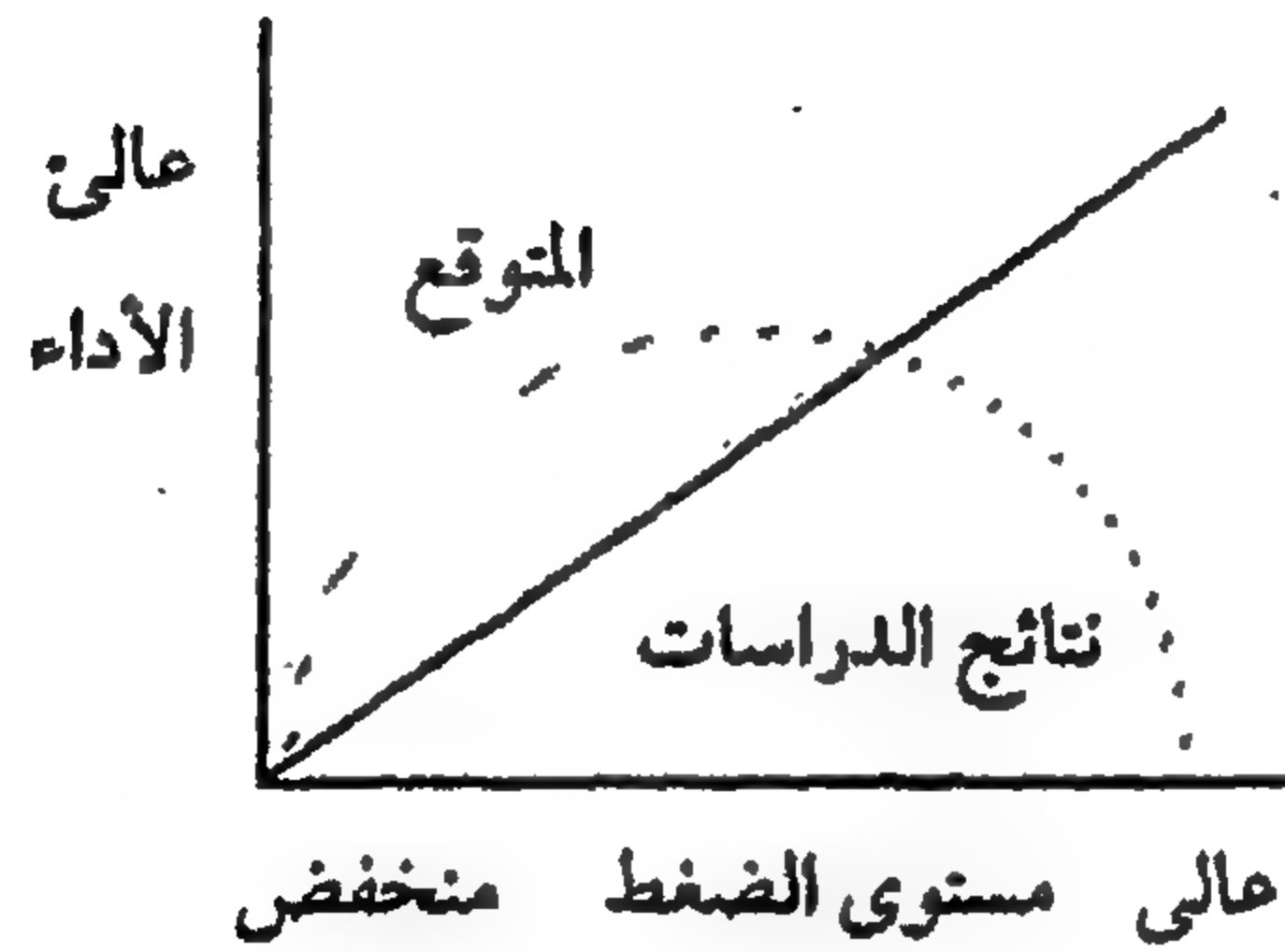
٥- تنظيمية : مثل الغياب، والدوار الوظيفي، وأنخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضى الوظيفي، وإنخفاض إلتزام الموظف وولائه.

ولا تعتبر النتائج والآثار السابق ذكرها شاملة، فقد تكون هنالك آثار ونتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والأبحاث بعد، وقد كان الأهتمام فى البداية مركزاً على النتائج والآثار الفسيولوجية للضغط، وتشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل وارتفاع نسبة كولسترول الدم، وأمراض القلب، والقرحة المعدية، وأنسداد شرايين الدم. وقد ذهبت بعض الدراسات إلى حد القول بأحتمال وجود علاقة بين الضغوط وأمراض السرطان. ولا يمكن التقليل من أهمية تأثير هذه

الأمراض، وبخاصة أمراض القلب، على أداء الفرد، وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة، وأنخفاض الأداء والأنتاجية.

سادساً : ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد :

لقد تزايد اهتمام الكتاب والباحثين فى السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، ويوضح الشكل (٢) طبيعة تلك العلاقات كما أشار إليها عدد من الكتاب.



يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة. بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفز ويثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدي. فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات

العمل. والضغط هنا بمثابة مثير صحى يشجع الفرد علي الاستجابة للتحديات. ويستمر الأداء فى الارتفاع حتى يبلغ ذروته.

وفى هذه الحالة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدى إلى تدنى مستوى الأداء، وإذا ما أستمّر الضغط المتزايد علي الفرد يتمادى الفرد فى تصرفاته غير المنتجة، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط، والأرهاق. ومن الآثار والجوانب السلوكية التى كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينها وبين الضغوط الشديدة : هى الاستنزاف، والأدمان علي الخمر، والإفراط فى عاطى المخدرات والمسكرات. وهذه جميعها تلحق أضراراً كبيرة بالمنظمات من حيث تدنى الأداء والانتاج والإلتزامات المالية الكبيرة التى تتحملها المنظمة.

ويشبه أحد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأوتار لن يؤدى إلى موسيقى عذبة. وبالمثل فإن الضغط الزائد جداً أو القليل جداً على الموظف يميل إلى خفض أدائه.

سابعاً : علاج ضغوط العمل :

يلاحظ القارئ من حديثنا السابق عن ضغوط العمل، ومناقشة كثير من المواضيع الأخرى فى هذا البحث مثل القيادة والاتصالات الإدارية والدافعية، وتقييم العمل وتصميم الهيكل التنظيمى وثقافة المنظمة، أن البحث تطرق لكثير من الأفكار والآراء التى تناول، مباشرة أو غير مباشرة، طرق ووسائل تخفيف ضغوط العمل. وبالنظر إلي النتائج والآثار الهامة التى تلحق بالفرد والمنظمة نتيجة ضغوط العمل، فقد ازداد اهتمام

الباحثين والكتاب بدراسة سبل وطرق تخفيف ضغوط العمل وعلاجها، وتم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت فى بساطتها وتعقدها وواقعيتها. يمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية ووسائل تنظيمية.

أ) الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب / أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التى يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التى يتعرض لها الفرد ما يلى :

١ - تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يعى ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب فى الأدوار.

٢ - إعادة النظر فى تصميم الأعمال، بما يساعد على إثراء الأعمال. من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية، والاعتراف، وفرص التقدم .. الخ.

٣ - إيجاد مناخ تنظيمى مؤازر للأفراد ، من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمى والعمليات بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة، واللامركزية، وتفويض السلطة، واللامرسمية، والمرونة.

٤- المؤازرة الاجتماعية، من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤسائه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشركونه في أنشطتهم... مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والأغتراب.

٥- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يكون الفرد هادئاً علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

٦- برامج مساعدة العاملين، وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وأقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها. ومن ضمن برامج مساعدة العاملين توفير الخدمات الأكاديمية. وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج.

٧- الإرشاد: يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ويمكن أن يتم الإرشاد بواسطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين، مثل أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف. على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والأفصاح عن مشكلاته وظروفه الشخصية والخاصة، لأن الإرشاد ليس مقصوداً على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل أيضاً مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونها تؤثر على أدائه، ومشكلات العمل

هى أيضاً تؤثر علي حياته الشخصية..

فوائد الإرشاد :

يهدف الإرشاد بصورة عامة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم ثقتهم بأنفسهم، ويزداد فهمهم، وسيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية. وهذا الهدف يتوافق مع هدف نموذج المؤازرة في إدارة الموارد البشرية فى السلوك التنظيمى. حيث أن هذا النموذج يشجع نمو الفرد وتطوره وتوجيه مساره بنفسه، ويتوافق أيضاً مع الحاجات العليا في نموذج ماسلوا (سلم الحاجات)، وحاجات النمو لدى نموذج الدرفير.

ويمكن تحقيق أهداف الإرشاد من خلال وظيفة أو أكثر من وظائف الإرشاد التالية :

- ١- النصيح : حيث يتم إخبار الفرد ما يجب عمله بشأن مشكلته.
- ٢- التأكيد : منح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة المشكلة. (كأن يقال له : أنت تقوم بعمل جيد، لا تقلق، ستصل إلى النتيجة الصحيحة).
- ٣- الاتصال : توفير المعلومات والفهم، ويمكن أن يتم من أعلي إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، ومن الجوانب الهامة في عمل المرشد هو اكتشاف المشكلات الأنفعالية لدى العاملين فيما يتعلق بسياسات المنظمة وتفسيرها للإدارة العليا. كما أن الإرشاد يحقق الاتصال من أعلى إلى أسفل لأنه (المرشد) يساعد على تفسير أنشطة المؤسسة للموظفين أثناء مناقشة المشكلات التى تتعلق بهم.

٤- التحرر من التوتر العاطفى حيث تتم مساعدة الفرد على الشعور بالتحرر من أى توترات، من خلال إتاحة الفرصة له لإخبار شخص آخر عن إحباطاته ومشكلاته (أى التنفيس عما بداخله). فشعور الفرد بأن شخصاً متفهماً ومتعاطفاً يستمع إليه، يساعد على تخفيف توتراته.

٥- التفكير الواضح : تشجيع الفرد على التفكير بصورة أكثر تماسكاً ورشداً. إذ يبدأ الفرد يدرك أن تعليقاته العاطفية لا تتوافق مع حقائق الموقف، وبأنه يسالغ فى تضخيم الأحداث .. والقفز إلى استنتاجات متسرعة. وبمجرد زوال الحواجز العاطفية التى تحول دون تفكيره السليم، يشرع فى التفكير بعقلانية، ويبدأ أكثر واقعية فى حلها.

٦- إعادة التوجيه، تشجيع تغيير داخلى فى أهداف الفرد وقيمه.

أنواع الإرشاد :

يمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف فى عملية الإرشاد. ومن هذه الطرق :

أ) الإرشاد الموجه : وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب. وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصيح.

ب) الإرشاد غير الموجه وهو عكس الأول، ويركّز على إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة. وفيما يقوم المرشد بالأصغاء بمهارة. وتشجيع الموظف علي شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة.

ج) الإرشاد التعاونى / بالمشاركة، وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطراً على عملية الإرشاد.

ثامناً : الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل :

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة، ومن أهمها :

١- التمارين الرياضية : أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون

التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشى، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات، وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغط من غيرهم.

٢- الاسترخاء : ويؤدى إلى إنخفاض توتر العضلات، وإنخفاض ضربات القلب، وضغط الدم، وتباطؤ فى عملية التنفس، ويتم باتخاذ وضع مريح وأقفال العينين، ووسيلة عقلية متكرره، فى مكان هادئ.

٣- التأمل : وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبى اللاإرادى، وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والأبتعاد عن التفكير بالعالم الخارجى الذى يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالة أو يركّز على صورة ذهنية، فى موقع هادئ. وهناك طرق عديدة للتأمل ومنها قراءة القرآن الكريم. «واليوجا». وفى

«اليوجا» يجلس الفرد في مكان هادئ في وضع مستريح، مغلقاً عينيه، مردداً لفظاً عديم المعنى. ونظراً لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل.

٤- الفكاهة : حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

٥- التغذية البيولوجية الراجعة : وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة أدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلاً إذا ما أشار الجهاز إلى تعرض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره، وجعلها عميقة. ومن سليات هذه الطريقة، أن الأجهزة عالية التكاليف. وهي متنوعة وعديدة. وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.

٦- ضبط السلوك ذاتياً : وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذا يستطيع السيطرة على سلوكه. فمثلاً، مدير المبيعات الذي يواجه سيلاً مستمراً من شكاوى العملاء طيلة اليوم،

يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر فى هذه الشكاوى ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط. كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.

٧- إعادة البناء المعرفى : وهى تشجيع الفرد علىبنى الاعتقاد بأن اخفاقه المتقطع لايجب أن يعنى له بأنه إنسان فاشل أو شىء.

٨- شبكة العلاقات : وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجتماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه فى العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

٩- الاهتمام بالفرد وخيره : وهى طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتتبنى السعى نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومتنوع بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج تحسين صحى من خلال اقتراح تغييرات فى نمط الحياة، ونظام التنفس، واسترخاء العضلات، والتخييل الإيجابى، والتغذية. وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد :

١- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

٢- التوعية الغذائية.

٣- تخفيف الضغوط والاسترخاء.

٤- اللياقة البدنية:

٥- الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على المواءمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

الفصل الثاني عشر

السلوك التفاوضي

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على :

- * مفهوم التفاوض وأهميته في حياتنا.
- * الأنماط المختلفة للشخصية التفاوضية.
- * الثقافات السبع المؤثرة على الشخصية التفاوضية.
- * التعرف على صفات وخصائص المفاوض الماهر.
- * التعرف على بعض خصائص المفاوضين الأجانب تبعاً لجنسياتهم المختلفة.

المخرجات :

- إلمام الطالب بمعنى التفاوض وأهميته.
- إلمام الطالب بعلاقة الشخصية بالقدرة التفاوضية.
- إلمام الطالب بالثقافة التي تؤدي إلى الفجوة التفاوضية وكيفية التخلص منها.
- التعرف على بعض خصائص المفاوضين الأجانب.
- التعرف على خصائص المفاوض الفعال.

المحتويات

- مفهوم التفاوض
- الأنماط المختلفة للشخصية التفاوضية
- دائرة الثقافات السبع المؤثرة على الشخصية التفاوضية
- من هو المفاوض الماهر
- أنماط المفاوضين الأجانب

الفصل الثاني عشر

السلوك التفاوضي

المقدمة :

عندما نتحدث عن التفاوض الفعال فإننا نعنى بذلك استخدام المفاوض لمجموعة من المهارات التي تساعد على تحقيق مستويات متميزة من الأداء التفاوضي.

إن معظم المهارات التفاوضية تعتبر مكتسبة عن طريق الخبرة والتجربة والتدريب وليست مواهب موروثة كما قد يتصور البعض. كما أن التفاوض يعتبر بطبيعته عملية ابتكارية تتطلب استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات التي تتناسب مع المواقف المتغيرة التي تتطلب بدورها استحداث مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات المضادة لتلك التي يستخدمها الطرف الآخر.

وأخيراً فإن التفاوض يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار من حيث تحديد المشكلة والبحث عن بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار أفضلها والتفاوض من أكثر المهام صعوبة التي يمكن للفرد أن يؤديها فهي تتطلب مزيجاً من سمات عديدة لا تتوفر في كل البشر وتتطلب عملية التفاوض ليس فقط الحس التجاري السليم فقط ولكن تفهماً جيداً للطبيعة البشرية أيضاً إن مائدة المساومة هي مركز الدراما العنيفة ولم أرى مكاناً ما في عالم الشركات حيث يركز كل ذلك في أسلوب واحد وإطار ضيق للوقت ولا يوجد في أي مكان احتمال للحصول على عوائد استثمارية كما في حجرة التفاوض.

أولاً : مفهوم التفاوض :

التفاوض عملية قديمة ظهرت مع وجود الإنسان نفسه، فقد أدرك الإنسان منذ بدايته أنه لا يستطيع العيش بمفرده، وأن عليه أن يبحث عن هؤلاء الذين يشبهونه ويتعاون معهم لدرء الخطر الذي قد يواجهه ولتبادل الطعام والشراب والحاجات الأساسية للبقاء وقد اختار أسلافنا في الماضي التعاون بدلاً من الصراع واعتمدوا على الآخرين في الحصول على المعلومات، والمساعدات، والمصادر المشتركة... إلخ. وكان على الآخرين تقديم هذه المعلومات. والمساعدات والمصادر المشتركة (التزام مشترك) وقد نشأ من هذا التعاون وتبادل المنفعة أزمة من التوتر الطبيعي بين اهتمامات الأفراد واهتمامات الجماعة، فرغب كل فرد أن يحصل لنفسه على منفعه بشكل أناني دون أن يقدم للآخرين بدلاً لهذه المنافع. ولكن إذا لم يقبل كل فرد دوره في الالتزام فلن يكون هناك أحد على قيد الحياة من ناحية. ومن الناحية الأخرى إذا لم يكن التعاون المتبادل عادلاً لأخذ معظم الأفراد أكثر مما يعطون (Brewer, 2000) ومثل هذه الترتيبات بعيدة الاحتمال لأن تدعم البقاء على مدى البعيد. لذا كان التفاوض الحل الأمثل للقضاء على الصراعات والخصومات بين أفراد الجنس البشري، وحلت محلها أجواء من الثقة المشتركة بينهم.

وينقل لنا القصص القرآني صوراً قديمة من صور التفاوض تمت بين «ذي القرنين» وأهل السد، وبين «يوسف» (عليه السلام) وإخوته، وأيضاً يعرض لنا «صلح الحديسية» الذي عقد بين الرسول ﷺ وقريش، ونلاحظ على جدران المعابد المصرية نصوصاً تفاوضية عقدها فراعنة مصر القديمة مع البلاد الأخرى. أما التاريخ الحديث

فهو مملوء بصور التفاوض والأمثلة على ذلك كثيرة وتكرر بشكل مستمر، إذ تكفي الإشارة هنا إلى أن نذكر أن حجم إجراء ممارسة المفاوضات قد زاد بصورة لم يسبق لها مثيل، حيث يقدر عدد العمليات التفاوضية بنحو أكثر من عشرة آلاف عملية تفاوض رسمية وغير رسمية في «جنيف» وعدد مماثل في نيويورك في العام الواحد فقط. هذا بالإضافة إلى الحجم الضخم والرسمي لعمليات التفاوض في كل المجالات سواء على المستوى الداخلي في كل قطر من أقطار العالم أو على مستوى التفاوض بين دول العالم وثقافته المختلفة. هذا بالإضافة إلى حجم التفاوض غير الرسمي الذي لا يمكن حصره في كل قطاعات الحياة.

تعريف التفاوض :

التفاوض عملية تحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما نريده من الطرف الآخر، وما يريده الطرف الآخر منا، وعملية التفاوض واحدة من الاستراتيجيات التي تعمل على تنقية الأجواء وتقريب وجهات النظر بين الجماعات المتصارعة، ما يعد أسلوباً من أساليب حل النزاعات بين الأطراف، والوصول إلى حلول مقبولة، فالتفاوض هو ميكانيزم أساسي عن طريقه تتعامل الجماعات وتتواءم وله تأثير كبير وفعال في عنونة وصياغات المشكلات التي قد تنشأ بين جماعتين بسبب :

أولاً : أن هاتين الجماعتين قد تتورطان في صراع ربما يكون متعلقاً بمصادر نادرة متنافس عليها، أو قضايا معينة، يمكن للتفاوض هنا أن يساعد في صياغة موافقات متبادلة ومقبولة بين الجماعتين أو حتى بين حزبين متصارعين، ويمكنهم التفاوض من تجنب المأزق أو التصعيد المدمر بينهما.

وثانياً : عندما تدرك الجماعتين أن هناك فرصة لمكسب متبادل لكن يوجد قصور فى فهم وجهات النظر بينهما أو يوجد عجز فى التوصل إلى فهم مشترك أو تعاون فعال.

بإختصار عملية التفاوض هى عملية تحاول من خلالها التوصل إلى حلول وسط لحل الصراعات وفض المنازعات بين طرفين وربما أكثر ليس هذا فحسب، بل جعل كل أطراف عملية التفاوض يتكيفون مع الحلول المطروحة.

كذلك يمكن القول أن التفاوض هو «تلاقى طرفين أو أكثر فى عملية تفاوضية للتوصل من خلال الإقناع لاتفاق يخدم مصالحهما (أو مصالحهم) فى قضية محددة.

وتنشأ الحاجة للتفاوض بسبب :

١- صراع أو خلاف.

٢- مصلحة مشتركة.

وهذا يعنى أن التفاوض هو اتصال بين طرفين سواء بالتليفون أو اتصال شخصى أو اجتماعى بين الطرفين على مائدة المفاوضات حيث يعرض كل طرف شروطه ومقترحاته للطرف الآخر حتى يتم الاتفاق بينهما بما يحقق المصالح المشتركة للطرفين. وعليه فإنه يمكن تحديد خصائص التفاوض على النحو التالى :

* التفاوض عملية اتصال مباشر بين طرفين أو أكثر.

* يعتمد النجاح في التفاوض على مدى توافر مهارات الاتصال لدى أطراف التفاوض.

* التفاوض عملية هادفة تسعى إلى تحقيق هدف يحقق المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

ثانياً : الأنماط المختلفة للشخصية التفاوضية :

إدراك القدرات : Perception of abilities

الشخصية هي مركب مكون من الخصائص الوراثية بالإضافة إلى السمات البيئية المكتسبة وتتكون تقييم الفرد لقدراته على مقابلة الطلبات والاستراتيجيات التي يستخدمها للتعامل مع هذه الطلبات تتوقف شخصية الفرد وخبراته والدور الذي سيلعبه خلال هذا الموقف الدرامي أن شخصية الفرد تعتبر ذات أهمية خاصة عند تقديمه للطلبات التي تعتبر بطبيعتها مولدة للضغط.. ويمكن تخيص أنماط الشخصية فيما يلي :

١- الشخصية الهستيرية Histrionic Personality :

يتميز هذا النمط من الشخصية بالمظهرية في ملبسه وأفعاله كما يكون لديه ميل إلى المبالغة في إظهار المشاعر الوجدانية لجذب انتباه الآخرين كما أن هذا النمط من الشخصية في حاجة دائمة لإشباع حاجات الانتماء خاصة مع هؤلاء الذين في مراكز السلطة (التملق وحب السلطة) لذلك فإنه يجب على فريق التفاوض توخي الحذر عند التعامل مع هذا النمط لأنهم عادة ما يهددون بالانتحار عندما يشعرون بالإهمال من

جانب الآخرين ويسعى هذا النوع ليصبح محور الجلسة التفاوضية ولا يرى الفريق المعاون.

٢- الشخصية الشيزوفرانية The Schizoid Personality :

تتصف هذه الشخصية بتقمص أكثر من شخصية ولذا فهي متقلبة وغير معروف ردود أفعالها وتتصف بالانعزالية والاعتمادية والانسحابية عن الآخرين كما يتوافر لدى هذه الشخصية ميل لتجنب التأثيرات الداخلية والخارجية على النقيض فان هؤلاء الأفراد قد يصبحوا عدائين عندما تفرض عليهم العديد من الضغوط كما أنهم قد ينصاعوا إلى أوامر الآخرين حتى لو كانوا هم أصحاب القرار.

٣- الشخصية المتزمتة The Compulsive Personality :

إن هذا النمط من الشخصية هو الشخصية القهرية أو الروتينية التي لا تسعى لاتخاذ قرارات وعادة ما يحفز عن طريق الحاجة إلى المثالية والقبول الاجتماعي كما أن هذه الشخصية عادة ما تملك بالقواعد واللوائح والتشريعات لذلك فإنهم عادة ما يتجنبوا الوقوع في الأخطاء أو اتخاذ بعض الأفعال التي تجعلهم غير مقبولين اجتماعياً والأفراد الذين يتصفون بهذه الشخصية قد يضعون أنفسهم في مواقف محرجة وخطرة نتيجة توجيههم انتقادات صريحة للآخرين.

٤- الشخصية المتجنبة (الانعزالية) Avoidant Personality :

إن هذا النمط من الشخصية أنطوائى ومتحد مع ذاته ويتجنب التواجد مع الناس ولديه رغبة قوية لعدم قبول الآخرين لذلك فإنه نتيجة خوفهم من رفض الآخرين لهم

فإنهم يتجنبون الاختلاط بهم أن هذا النمط يكون من السهل أقناعه والسيطرة عليه ولكن يصعب التعاون معه في فريق تفاوضى واحد لأنه لا يستطيع العمل بروح الفريق.

٥- الشخصية التابعة The Dependent Personality :

يتميز هذا النمط من الشخصية بالرغبة فى الحصول على مساعدة ومساندة من الآخرين ولا يستطيع اتخاذ قرار أو أبداء رأي أو تحمل مسؤولية أن هذا النمط عادة ما يضع نفسه فى مواقع واضحة لجذب الانتباه لمشاكلهم والحصول على المساعدة من الآخرين فإن هذا النمط عادة ما ينصاع لأوامر الآخرين.

٦- الشخصية النرجسية (المقدسة للذات) Narcissistic Personality :

يرغب هذا النمط فى المدح والحصول على اعتراف الغير له بالجميل فى حالة القيام بأى فعل ويسعى لجذب الانتباه بأى تصرف سواء كان بالسلب أو الإيجاب كما أنهم يظهروا للآخرين على أنهم ذوى كفاءات خاصة ناهيك عن ارتدائهم ملابس غير عادية وقيامهم بتصرفات وسلوكيات غير مألوفة أن هذا النمط عادة ما يقع فى الكثير من المشاكل والمخاطر لأنه لا يستطيع الاقتناع بأن الذى يصدر الأوامر هو الذى يقوم بالتصرف.

٧- الشخصية العدوانية The Aggressive Personality :

يتوافر لدى هذا النمط حاجة غير عادية فى السيطرة على الآخرين كما يتميز بالحذر وعدم الثقة بالآخرين لأنه يتخوف من الاعتماد على الآخرين أو التعريض للإهانة بواسطة الغير أن خاصية العدوانية التى يتميز بها النمط قد تدفعه إلى تحدى

المختلف وبذلك تتعرض حياته وحياة الآخرين للخطر.

التكيف والتغذية للأمام Coping & Feed Forward :

إن القدرة على التكيف مع المشكلات ينتج من نمط الشخصية والنواحي المزاجية ومهارات التكيف والمهارات تعتبر دالة على الخبرة والتدريب وفريق التفاوض الماهر يمكنه تنمية استراتيجيات وأساليب أفضل للتعامل مع كافة المواقف أن توفر مثل هذه الاستراتيجيات والأساليب ولذا يمكن لفريق التفاوض التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها كذلك الحال بالنسبة للآخرين حيث يتوقف مستوى الضغوط التي يتعرضون لها على مدى تنوع الخبرات المتوافرة لديهم حيث يبحثون في ذاكراتهم عن الحوادث المماثلة للوصول إلى أفضل البدائل للتعامل مع المواقف.

كذلك فإن نمط الشخصية قد ينتج عنه عواقب عكسية مما قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغوط نتيجة لعدم البحث عن بدائل جديدة مثل ذلك فإن الشخصية العدوانية ترى أن طبيعتها الانتقادية عادة ما تؤدي إلى عواقب واضحة تكون نتيجة ارتفاع مستوى الضغوط التي يتعرض لها نمط الشخصية العدوانية وتقل قدرته على البحث عن بدائل جديدة يمكن استخدامها في مثل هذه المواقف.

التغذية المرتدة Feed Beck :

إذا كانت بدائل الحلول التي تم استخدامها سابقاً قد أدت إلى نتائج إيجابية فإن ذلك يدفع كافة الأطراف إلى البحث عن بدائل جديدة يمكن أن تؤدي إلى الخروج من الأزمة أما إذا كانت النتائج سلبية فإن ذلك قد يجعل الطرف الآخر يسعى في طلب

المساعدة من جانب فريق التفاوض.

العلاقة بين الضغوط والأداء : Jerks-godson Law

من المعروف أنه يجب علي المفاوض أن يخفض من مستوى الضغوط التي يتعرض لها مع عدم القضاء عليها كلية لذلك وجب على المفاوض قياس الضغوط لدى المتعاملين معه وان يراقب مستويات هذه الضغوط.

ملاحظات على قانون علاقة الضغوط بالأداء :

إن الضغوط المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً تؤثر على الأداء سلبياً بطريقة واضحة عندما يكون مستوى الأداء متوسطاً فإنه قد يصل بالأداء إلى قمته.

لذلك فانه حتى يمكن الاستفادة من كافة الضغوط يجب الاحتفاظ بمستويات الضغوط عند حدها المتوسط هنا يقيم فريق التفاوض الموقف على أنه بدء في الاستقرار وبذلك تنخفض الضغوط التي يتعرض لها كافة الأطراف وتنخفض احتمالات استخدام العنف عند هذه المرحلة يقوم فريق التفاوض بمحاولة إقناع الآخرين بوجود العديد من البدائل السليمة للخروج من الموقف الحالي.

ثالثاً : دائرة الثقافات السبع المؤثرة على الشخصية التفاوضية

الحوار التفاوضي ودائرة الثقافات السبع

إذا كنا بصدد اعتبار خصوصيتنا الثقافية والمعضلات التي تواجه عمليات التفاعل الإيجابية، فعلينا أن ندرك ونحن بصدد التأكيد على (ثقافة التفاوض) ومنطلقاتها ومفاهيمها العملية، أن علينا إدراك أن معطيات مثل هذه (الثقافة) لا بد أن تسود

سلوكيات أطراف الحوار السلبية في واقعنا والتي ترسخت في تفاعلاتنا وقضت على عمليات التفاوض والحوار الإيجابي في أزماتنا السابقة.. ولا تزال تعمل في تفويض روح العمل الجماعي والبناء وتحقيق نتائج تفاوضية إيجابية في الكثير من شواغل حياتنا الاجتماعية والإدارية والسياسية إلى الآن.

ويمكن تصنيف بعض السلوكيات السلبية التي نتعامل بها داخل مجتمعاتنا إلى سبع ثقافات مختلفة وهي ثقافة التناحر والتسلط والتآمر والأستلاب والغموض السلبي وغوية الماضي وتبديد الوقت والتي سوف يتم التعرف عليها في الجزء القادم.

أولاً: ثقافة التناحر،

وهي ثقافة تعتمد أساساً على مبدأ المباراة الصفرية (Zero-sum game) التي تهدف إلى سحق الآخر أو نفيه واقصائه للاستئثار والهيمنة وهذه الثقافة تتسم بالآتي :

أ- الخطاب المنغلق على ذاته لكل تيار الأمر الذي أدى إلى فقدان أى جسور للتوصل وإلى الانعزالية بكافة صورها وهو ما يكلفنا الكثير على مختلف الأصعدة.

ب- التفنن في تكنولوجيا العداء تجاه معسكرات الآخرين.

ج- الانفعال والاشتباكات الكلامية وغير الكلامية التي تصل إلى حد حوار الطلقات.

د - استخدام الحجج والبراهين ليس للتدليل على قوة حجة ما بشكل موضوعي بل للتدليل على خطأ أشخاص وخطأ توجههم الفكرى بل والعقائدى برمته.

ثانياً ، ثقافة التسلط :

وهي من أكثر الثقافات السبع تداخلاً مع دائرة ثقافة التناحر وهي التي تمخضت عنها الشخصية الاستبدادية في واقعنا التي يكون حوارها أو عدمه إما تعبيراً مقتضباً مجسداً لاستغلالها لسلطات حقيقية ممنوحة لها بحكم الوظيفة أو السياق أو يكون حوارها مجرد انعكاس لذلك الإرث الموروث نتيجة تأصل ظاهرة الاستبداد التي عمقتها حقبة غياب الديمقراطية مع وجود نظام تعليمي تلقيني جامد كان إثره الأعظم هو تلقين وشحن أعداد كبيرة من العقول التي لم تتحرك خارج نطاق منظوماته بمقولات اتسمت باحتكار الحقيقة... لقد أوجدت هذه الثقافة شخصيات تفتقر إلى التوازن النفسي فهي قد تستعلى استعلاء كبيراً على الآخرين إلا إذا كانوا من ذوي القوة والنفوذ وهنا نجد خضوعاً وممارسة لأساليب الدونية غير المتوقعة في الحوار مع السلطة أو المكانة القوية أو الأعلى وهناك العديد من ظواهر الحوار التفاوضي قد تمخضت عن هذه الثقافة.

ثالثاً ، ثقافة التآمر :

تمثل هيمنة صور التفكير التأمري علي مستوى إنتاج الحوار أو فهمه واستقباله مشكلة حقيقية تعاني منها إلى أبعد الحدود في كثير من تفاعلاتنا فما أكثر تلك المواقف التي نمر بها في حواراتنا اليومية والتي نكتشف من خلالها إن متحاوراً ما قد أخطأ في تقدير الموقف أو ظلم الآخرين وظلم نفسه في واقع الأمر بسبب التصنيف التأمري المتسرع أو المتعسف للابسات حدث أو علاقة اجتماعية أو سياسية ما والمشكلة تكمن هنا في سيطرة وهيمنة الافتراضات أو التصورات المسبقة للإحداث ولطبيعة العلاقات

علي تفكير المتحاور بالقدر الذي لا يسمح عادة بالرؤية المخالفة لمثل هذه الافتراضات أو التصورات المسبقة أو حتى الانطباعات الأولية. وإذا كان شق المشكلة الأول على مستوى تصنيف وإنتاج الحوار في ظل هيمنة الفكرة التأميرية ونحن هنا لاننفى وجود التآمر فإن الشق الثاني هو ذلك القبول السريع ودون تحفظ لمعقولية ما يقال ودون تحفظ يذكر من قبل ذلك المستمع أو المتلقى لمادة الحوار في أغلب الأحيان .. الأمر الذي يجعله ضحية التصور التأميري الوهنى الذي يقوده إلى مواقف خاطئة وظالمة في أحيان كثيرة في واقعنا.

أن للتفاصيل الكثيرة المتعلقة بأنواع وصور التفكير التأميري له سياق دراسة تفصيلية تكمن في أهمية التعامل مع السلبيات المتمخضة عن هذه الثقافة في أنها تمس أهم معضلات التفاوض وهي ما يسمى بمعضلة الثقة والتعاون وعمليات إجراءات بناء الثقة (Confidence Building Measures) والتي تمثل أهم ركائز نسج الأرضيات المشتركة وفرز وتحجيم مناطق الاختلاف والتباين في الرؤى بشكل موضوعي.

رابعاً : ثقافة غيبوبة الماضي :

إذ كان للحنين للماضي وللذكريات وللتاريخ شيء من الإيجابية إذا ما أحسنا توظيف هذا الماضي خاصة أن من مصادر قوة هذه الأمة أنها وفي لحظات تاريخية تستلهم القوة والعزم من أمجاد الماضي ولكن السلبية الخطيرة هي أن يتحول الأمر إلى غيبوبة نعيش فيها وننسى الأخذ بأسباب التغيير وأسباب استعادة ما كان مجيداً في تاريخنا.. والمتحاورون طبقاً لمنطلقات هذه الثقافة يندرجون تحت فئتين الأول تراثية أو

تري في التاريخ القديم مرجعاً أساسياً يطعن على الأطر المرجعية الراهنة والثانية أقل احساساً بالماضي ولكي تجمد نشاطها الذهني والتحصيلي عند نقطة معينة في الماضي القريب والصفات الرئيسية بثقافة غيوية الماضي بفتيتها يجسدون الآتي :

١- تذكر الماضي جيداً ولكن نسيان دروسه بسرعة غريبة.

٢- ترك أمر المتابعة والتطورات السريعة جداً ذو التلاحق التي يشهدها العالم في كافة مجالات الحياة والاستكانة للأنماط السابقة التي قد تكون حديثة طبقاً لتصور البعض ولكنها أصبحت بالية وقديمة ولا تتماشى ومتطلبات اللحظة الراهنة وسرعة حركة الفكر والتطور الإنساني المتقدم.

خامساً : ثقافة الاستلاب والإحباط :

وهذه الثقافة لها عدة ملامح منها الآتي :

١- أن تشعر بأن هناك من حدث لهم نوع التنويم المغناطيسي من قبل أحد أطراف الحوار إلى الحد الذي ينقادون فيه إلى خط ما يحدده لهم آخرون أن كان توجههم سواء دينياً أو علمانياً أو لأي هدف آخر .. أي أنك تتساءل : كيف تم استلاب إرادة هؤلاء بهذه الدرجة؟ وكيف انغلقوا على نظام قيم معين بصورة جامدة.

٢- هؤلاء المستلبون ليست لديهم قدرة على رؤية البدائل ويشعرون بالأمان مع المعروف والقريب لهم وهم من هذا المنطلق على استعداد للدفاع عن الوضع الذي وضعوا فيه حتى لو كان خاطئاً إلى الحد الذي قد يدفع بعضهم للكذب تحت بند التبريد العقلاني وهم من أكثر الفئات مقاومة للتغير.

٣- المتحاورون في ظل هذه الثقافة عادة ما يحسون حالات من الإحباط الشديد تفقد لهم القدرة على تبين أى صيغة فاعلة ولذا تعكس حواراتهم العديد من أنواع التعبير عن الإحباط والشكوى وتبنى أنماط الحوار التي تتسم أحياناً بما أسميته في سيقات أخرى بحالة من الغفران العام حيث تكون هناك مخالفات وأخطاء جسيمة قد تصل إلى حالة ارتكاب الجرائم ولكنها طبقاً لثقافة الاستلاب تمر دون حساب أو اكتراث كذلك تتسم الملامح الحوارية طبقاً لهذه الثقافة بما أسميته بحوار 'ت كبش' الفداء حيث يكون المتحاور على استعداد نفسى وذهنى لقصر إشكالية ما أو محنة كبيرة على شىء أو عامل ما أو على تصرفات وأفعال شخص ما بعينه دون النظر إلى جذور الإشكالية أو الأبعاد والأسباب الأخرى التي أدت إليها والتي عادة ما تكون شخصية كبش الفداء ليست هى السبب الجوهرى فى وجودها واستفحالها وهناك أنماط وظواهر تفاعلية عديدة فى واقعنا قد تمخضت عن هذه الثقافة على سبيل المثال.

سادساً : ثقافة الصمت والغموض السلبي :

للصمت والنموض آليات ووظائف عديدة جداً يطرحها علينا خبراء علم اللغويات العرقية ولكن لآليات الصمت والغموض فى واقعنا خصوصيتها .. فهى ترتبط بآليات اللامباشرة فى الحوار (Indirectness) واستخدام هذه الآليات قد يكون له ما يبرره كأدوات حوارية فى سياقات معينة إلا أن ما نسلط الضوء عليه هنا هو إساءة توظيف هذه الآليات فى لحظات حرجية فى علاقة ما حين يستلزم الأمر الوضوح الكافى والإدلاء برأى حاسم.. وطبقاً للمعطيات السلبية لهذه الثقافة نجد الكثيرين يوظفون

آليات الصّحت والغموض أما بسبب عجز في توصيل المعنى المراد أو الافتقار لشجاعة المواجهة الصحيحة أو اللعب على الحبلين والتأويل والانتهازية طبقاً لظروف سير الأمور.

سابعاً، ثقافة تبديد الوقت :

لاشك أنه ودون الإدارة الجيدة للوقت وشيوع ثقافة ابتذاله، فإننا نفقد الجهد والطاقة والمال الذي قد لا يمكن تعويضه.. وهناك ملامح كثيرة جداً يمكننا الخوض فيها للتدليل على معطيات ثقافة تبديد الوقت الناتجة عن العادات الاجتماعية السلبية وسوء التنظيم وإدارة الأعمال.. ولكن هناك أموراً تقنية تتعلق بالقدرة على الإيجاز والتوضيح في الحوار المسموع والمكتوب والتي يفتقدها الكثيرون والتي تحتاج للتدريب كذلك فإن هناك أنماط (رد الفعل السريع والمنفعل) الذي يتبع عنه خسائر تحتاج إلى وقت لإصلاح وكذلك هناك أنماط عكسية مثل (رد الفعل المتأخر) وكل من نمطى رد الفعل المتسرع أو المتأخر من الأنماط ذات العلاقة الوثيقة بشقافة تبديل الوقت.. وربما يحضرني هنا ذلك المثال الذي أرسل فيه أحد القواد الكبار لأحد معاونيه خطاباً طويلاً يقول في نهايته (أسف لكتابة هذا الخطاب الطويل فأني لم أجد الوقت الكافي لكتابة خطاباً قصيراً) الأمر الذي يدل على أن هناك مهارات كالإيجاز تحتاج إلى تدريب كي لا يأخذ من الحوار أكثر مما يستحق ونتوه في جدليات الوسائل.. وهنا علينا أن نجتهد في حصر كافة ملامح (ثقافة تبديد الوقت) والعمل على التخلص منها ولعلنا نتخلص من ملامح الجهاز البيروقراطي الذي يبدد ليس الوقت فقط بل والطاقة وليس للمواطن العادي بل للسياسيين.. فهناك وزارات في بعض الدول العربية لها ٣٥ وكيل وزارة وإذا بدأ

الوزير في مجرد مقابلاتهم فقط دون الدخول في تفاصيل يمكننا أن نعرف كم عدد الساعات المفقودة.. إن البيروقراطية في عالمنا العربي بحاجة إلى إعادة النظر.. هذا بالإضافة إلى أهمية التخلص من أعراض الثقافات السابقة مجتمعة فهي التي تؤدي إلى ما أسميه بظاهرة التسخلف التي ينبغي القضاء عليها حتى نصل في أقرب وقت إلى ناتج محدد وملزم يمكننا من الانتباه لما يحدث من حولنا والانطلاق للملاحقة ذلك الإيقاع الصاروخي الذي يسير به المتنافسون والخصوم من حولنا في هذا العالم..

رابعاً : من هو المفاوض الماهر ؟ Who is A Clever Negotiator?

التفاوض من أكثر المهام صعوبة التي يمكن للفرد أن يؤديها فهي تتطلب مزيجاً من سمات عديدة لا تتوافر في المهن الأخرى وتتطلب عملية التفاوض ليس فقط الحس التجاري السليم ولكن تفهماً حاداً للطبيعة البشرية أيضاً.. إن مائدة المساومة هي مركز الدراما العنيفة ولم أر مكاناً ما في عالم التجارة حيث تجتمع القوة والإقناع والاقتصاد والتحفيز والضغط من الشركاء حيث يتركز كل ذلك في أسلوب واحد وإطار ضيق للوقت ولا يوجد في أي مكان احتمال للحصول على عوائد استثمارية كما في حجرة التفاوض..

وما يلي اثنتي عشرة سمة تبحث عنها في المفاوض الجيد :

- ١ - القدرة على التفاوض بفاعلية مع أعضاء شركته وكسب ثقتهم.
- ٢ - الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق والقواعد والبدائل والشجاعة الاستفسار والتأكد من صحة المعلومات.

- ٣- الحكم السليم، القدرة على التمييز بين القضايا الحقيقية الأساسية والقدرة على تحمل الصراعات.
- ٤- الشجاعة والالتزام الشخصي بالوصول إلى الأهداف العليا والمخاطرة الناتجة عن ذلك.
- ٥- الحكمة والصبر ومن ثم الانتظار حتى تظهر الرؤية بأكملها.
- ٦- الاستعداد للمشاركة مع خصم ومع الزملاء في الشركة التي يعمل بها بمعنى التعامل على المستوى الشخصي والتجاري معهم.
- ٧- الالتزام بالنزاهة وإرضاء كافة الأطراف.
- ٨- القدرة على الاستماع بعقل متفتح.
- ٩- امتلاك البصيرة على النظر إلى المفاوضات من وجهة نظر الطرف الآخر بمعنى أن ترى القضايا الشخصية الخفية التي تؤثر على النتائج.
- ١٠- الثقة بالنفس القائم على أساس المعرفة والتخطيط والتفاوض بطريقة سليمة.
- ١١- الاستعداد للاستعانة بخبراء الفريق الذي تعمل معه.
- ١٢- الشخصية المتوازنة أي الشخص الذي يعرف كيف يتفاوض مع نفسه وأن يضحك قليلاً والذي ليس بحاجة شديدة إلى أن يحبه الآخرون هو الشخص الذي يحب نفسه.

هل يمكن لأى شخص أن يتناسب مع إعلان صعب كهذا؟

من المرجح لا مع هذا وعندما تكون المخاطر عالية فإن البحث عن الشخص المناسب يؤتى ثماره وتؤكد الأبحاث والمتطق السليم على أن المفاوض الماهر يعود دائماً بالصفقات الربحية.

خامساً : أنماط المفاوضين الأجانب

على الرغم من أن الأفراد قد يتشابهون من حيث الملبس كما يتحدثون نفس اللغة فإنه توجد العديد من الفروق الفردية بين الأفراد حسب جنسياتهم.. أن هذه الاختلافات تنعكس آثارها على الأنماط التفاوضية.

نستعرض فيما يلى خصائص مجموعة من المفاوضين الأجانب :

خصائص المفاوض الأمريكي :

يتصف المفاوض الأمريكي بالخصائص الآتية :

- ١ - الاتصالات الصريحة والمباشرة : من أمثلة هذه الاتصالات «دعنا نضع الكروت على المنضدة أفصح عن آخر ما لديك من أرقام الأرباح التى يمكن تحقيقها».
- ٢ - عدم البدء بطلب مغالى فيه : يرجع السبب فى ذلك إلى محاولة إنهاء الصفقة بسرعة ما، يعتقد المفاوض الأمريكى فى إنجازه خلال ساعات يرى المفاوض اليابانى فى إنهاءه فى أيام، لذلك فإن المفاوض اليابانى يبدأ بشروط مغالى فيها مع اقتناع بالتنازل عن معظم هذه الشروط خلال أيام التفاوض.

٣- الرغبة في التفاوض الفردي : تعتبر هذه نقطة ضعف أساسية في المفاوضات الأمريكية فعادة ما يجد المفاوض الأمريكي نفسه يتفاوض مع فريق من المفاوضين يتكون من ١٠ إلى ١٢ عضواً مما قد يؤدي إلى شعوره بالضعف وبأنه يمكن التغلب عليه عددياً على الأقل هذا بالإضافة إلى إدراك الطرف الآخر بأن وجود مفاوض أمريكي دليل على عدم جدية المفاوضات أو أن الغرض من الجلسة استكشافي وليس الوصول إلى قرار نهائي بناء على ذلك فانه يجب على المفاوض الأمريكي أن يوضح للمفاوضين الأجانب من البداية أنه المفاوض الوحيد.

٤- عدم استحسان المفاوض الأمريكي المشاعر الوجدانية التي يظهرها المفاوض الأجنبي : ينظر المفاوض الأمريكي أن هذه المظاهر على أنها دليل على ضعف بناء على ذلك إذا بكّت المرأة الأمريكية فإن زوجها يشعر بأنه اقترف ذنباً لا يغتفر في حقها أما إذا بكّت المرأة في دول محيط البحر الأبيض المتوسط فيعني ذلك أنها تدبر مكيدة لزوجها لذلك فانه عندما يظهر المفاوض الأجنبي مشاعر وجدانية يجعل المفاوض الأمريكي يتصرف بحذر معه فعندما يظهر المفاوض الأجنبي غضبه فان المفاوض الأمريكي يفسر ذلك على أنها أحد الحيل التي يستخدمها المفاوض الأجنبي.

٥- الرغبة في تحقيق مكاسب الأمد الأقصى يتميز المفاوض الأمريكي بالرغبة في إنهاء المفاوضات قبل بناء علاقات وطيدة مع الطرف الآخر عكس الحال بالنسبة للمفاوض الياباني الذي يرغب في بناء علاقات وطيدة مع المفاوض الأجنبي أولاً.

٦- عدم الرغبة في التحدث بلغة أجنبية مما لاشك فيه أن اللغة الإنجليزية تعتبر لغة الاتصال الأولى في العالم لذلك نجد معظم رجال الأعمال في العالم يمكنهم فهم أو التحدث باللغة الإنجليزية وحيث أن المفاوض الأمريكي يكون سعيداً عندما يتحدث المفاوض الأجنبي ببعض الكلمات الإنجليزية فلماذا لا يتحدث أيضاً ببعض الكلمات بلغة المفاوض الأجنبي.

٧- الشعور بالاستياء عندما يصمت المفاوض الأجنبي يجب على المفاوض الأمريكي الإيثار عندما يصمت الطرف الآخر خاصة المفاوض الأمريكي لأن ذلك قد يفهم على أنه نوع من الضعف أن مجرد فتح فمك للحديث يعني أنك تقدم تنازل للطرف الآخر.

٨- عدم الرغبة في الاعتراف بأنه (المفاوض الأمريكي) لا يعرف شيئاً أن ذلك يؤدي بالمفاوض الأمريكي إلى إنشاء الكثير من الأسرار لإظهار معرفته بواطن الأمور.

خصائص المفاوض الإنجليزي :

يتصف المفاوض الإنجليزي بالخصائص الآتية :

١- يتعين عليك أن تكون حذراً عندما تتعامل مع المفاوض الإنجليزي وذلك باستقصاء أصل هذا الشخص فالشخص المولود بإنجلترا يفضل بأن يطلق عليه انه «إنجليزي» لان كلمة «بريطاني» عادة ما تطلق على المهاجرين الذين حصلوا على الجنسية البريطانية.

٢- احصل على مواعيد مسبقة للاجتماعات حذار أن تحضر قبل الميعاد أن تأخر ك ١٠

ذقائق عن الميعاد أفضل من حضورك دقيقة قبل الميعاد.

٣- يتميز المفاوض الإنجليزي بالآداب وتعفقه عن إظهار الاستياء لبعض السلوكيات عكس المفاوض الأمريكي كذلك فإن المفاوض الإنجليزي لا يوجه أسئلة شخصية للأجانب عكس الأمريكي.

٤- أن المجمع الإنجليزي مجتمعاً طبقياً بدليل أن جميع رؤساء الوزراء يتمون إلى الطبقات العليا باستثناء مار جريت تاتشر وجون ميجور وتوني بليسر لذلك فإذا سألت أحد المفاوضين عن منشئة ولم يجيبك فلا تكرر السؤال فقد يكون عدم إجابته محاولة منه لإخفاء أصل منشئه ولم يجيبك فلا تكرر السؤال فقد يكون عدم إجابته محاولة منه لإخفاء أصل منشئه حيث توجد بعض المناطق ذات الارتباط الطبقي كما هو الحال في مصر عندما يخفى البعض جذوره بالقول بأنه من جاردن سيتي أو الزمالك.

٥- الشعور براحة أقل عند التحدث مع الأجانب عن المفاوض الأمريكي.

٦- يمكنك رفض دعوة لاحتساء قدح من القوة أو كوب من الشاي بينما يمكن اعتبار ذلك إهانة بالنسبة لبعض الجنسيات الأخرى.

٧- أن النجاح في إنجلترا يتطلب العمل ليس بنفس درجة الجدية التي تتطلبها النجاح في أمريكا.

المفاوض الفرنسي :

يتميز المفاوض الفرنسي بالخصائص الآتية :

- ١- يتميز الفرنسيون بالصداقة ودفع المعاملة أو على الأقل يعاملون الأجنيبي بنفس درجة معاملته لهم.
- ٢- يعتز الفرنسيون كثيراً باللغة الفرنسية ومهاراتهم اللغوية إلى الدرجة التي تجعلهم لا يتحدثون لغة أخرى خوفاً من وقوعهم في بعض الأخطاء اللغوية.
- ٣- عندما يقول المفاوض الفرنسي نعم فهذا يعني ربما وعندما يقول لا فهذا يعني دعنا نتفاوض.
- ٤- يتصف المفاوض الفرنسي بالمنطقية في التفكير لذلك فإنه يفضل استخدام المنطق في التعامل مع الأجانب بدلاً من المشاعر والإحساس والوجدانية.
- ٥- إعطاء أهمية أكبر المبادئ عن النتائج.
- ٦- يجب على المفاوض الأجنيبي ألا يطيل في مصافحة المفاوض الفرنسي وكذلك يجب على المفاوض الأجنيبي أن يطلق على المرأة البالغة مدام بغض النظر عن كونها متزوجة أم لا.
- ٧- لا تبدأ الحديث عن الصفقة المتفاوض بشأنها أثناء تناول الغذاء مع المفاوض الفرنسي إلا إذا بدا هو بذلك.
- ٨- لا تتأخر عن ميعادك فإن ذلك يعتبر إهانة للمفاوض الفرنسي.

المفاوض الألماني :

يتميز المفاوض الألماني بالخصائص الآتية :

- ١- يهتم المفاوض الألماني بالصفقة عن العلاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر.
- ٢- يهتم المفاوض الألماني بالتفاصيل الدقيقة للعقد عن المفاوض الأمريكي بمجرد توقيع المفاوض الألماني على العقد فان ذلك يعنى الالتزام الكامل بكل بنود العقد.
- ٣- يأخذ المفاوض الألماني بعض الوقت حتى يمكن التعامل بطريقة غير رسمية.
- ٤- يهتم المفاوض الألماني بالألقاب متبوعة بالمهنة التي يزاولها كما تقول «السيد / المهندس شमित» مثلاً.
- ٥- يجب على المفاوض الأجنبي أن يصافح المفاوض الألماني عند اللقاء وعند الانصراف بشدة بالإضافة إلى عدم وضع يدك في جيبك عند التحدث عن الصفقة.

مفاوض جنوب شرق آسيا :

يتميز مفاوض جنوب شرق آسيا بالخصائص الآتية :

- ١- يهتم المفاوض الآسيوي بالعلاقات الإنسانية لذلك فإنه يهتم بخلق الثقة في الشخص الذي يتم التفاوض معه عن موضوع التفاوض.. أن علامة الترحيب لديهم تتمثل في الانحناء البسيط مع وضع الكفين متلاصقين ولكن في وضع متقارب من الوجهه وموجه نحو الشخص الآخر لذلك وجب عليك التحية بالمثل مع رفع اليدين أعلى قليلاً بما يوحي أنك تقدم الاحترام للطرف الآخر.

٢- اعتبار الوعد التي اتخذت خلال التفاوض وعود شخصية وليست وعود على المنشأة.

٣- بينما يعتبر المفاوض الأمريكي التوقيع على العقد مرحلة ختام التعاقد فان المفاوض الآسيوى يعتبر ذلك بدء للعلاقات بين الطرفين لذلك يجب أن يوضح المفاوض الآسيوى ذلك للمفاوض الأمريكي.

٤- لا تتوقع الاتصال البصرى مع المفاوض الآسيوى على أساس أن المفاوض الآسيوى يعتبر ذلك نوع من التأدب والاحترام.

المفاوض الكورى :

يتصف المفاوض الكورى بالخصائص الآتية :

- ١- ينظر المفاوض الكورى إلى الاتفاق مع المفاوض الأجنبى كبداية علاقات.
- ٢- ينظر المفاوض الكورى إلى العقد على أنه تعبير لواقع الأمور فى اليوم الذى تم فيه التوقيع على أساس أنه لا يمكن التنبؤ بدقة بما سيحدث مستقبلاً لذلك عندما تتغير الظروف فان المفاوض الكورى لا يشعر بالالتزام بتنفيذ البنود الأولية للعقد بناء على ذلك فانه يجب على المفاوض الأجنبى أن يجعل شروط التعاقد مرنة حتى يمكن تكيفه مع أى تغيرات مستقبلية.
- ٣- أن المفاوض الكورى لا يعتقد كثيراً فى الأخطاء وإنما يعزبها إلى إرادة الرب مع حتمية قيام المفاوض الكورى بالحصول على مزايا من ذلك.

المفاوض الياباني :

يتصف المفاوض الياباني بالخصائص الآتية :

١- يتصف المفاوض الياباني كثيراً قبل أن يقول لا أن كلمة نعم تعني أنهم قد سمحوا ما تقوله لذلك وجب على المفاوض الأجنبي ألا يوجه أسئلة للمفاوض الياباني التي تستلزم الإجابة بـ (نعم) أو (لا) بل يجب استخدام الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة استخدم صيغة متى يمكنك تنفيذ ذلك؟ أفضل من صيغة هل تستطيع أداء ذلك؟

٢- من الصعب أن يقول المفاوض الياباني (لا) للمفاوض الأجنبي الأكبر منه سناً.

٣- عندما يقول المفاوض الياباني أن ذلك سيكون صعباً فإن ذلك لا يعني لا.

٤- أن الموقف الافتتاحي للتفاوض يتوقف على مدى معرفة المفاوض الياباني بالمفاوض الأجنبي فإذا لم يكن له سابق معرفة بالمفاوض الأجنبي فإنه عادة ما يبدأ بشروط مرتفعة ليس بغرض استغلال الطرف الآخر ولكن بغرض الحكم على ردود أفعالك على هذه الشروط (Banana no Takaki Uri) إن هذه الاستراتيجية تشير إلى تاجر الموز الذي يبدأ بأسعار مغالية فيها من المشتريين الذين ليس لهم سابق معرفة بهم حيث يقوم بتخفيض السعر بسرعة عندما يحتاج المشتري على السعر أن ناتج المعرفة بالطرف الآخر تجعله يتبع مدخل مختلف مع هذا المشتري في التعامل القادم.

ثالثاً أنماط المفاوض والمظاهر السلوكية لكل نمط

النمط	مظاهر السلوك
المسرن	يقبل التعديل ومضحي يرضى بالحلول الوسط وينصت للطرف الآخر
المتشدد	يرى الأمور من زاوية واحدة ويرفض معارضة موقفه ويسمع ولا يفهم ما بين السطور
العصبي	متردد سريع الاستشارة وانفعالاته سريعة كثير الحركة وقليل الإنصات
الهسائي	ملتزم يتصف بالانزان انفعالاته هادئة متدرجة قليل الحركة قليل المقاطعة
المحافظ	تمسك بقواعد وتقاليده المجتمع سلوكه وتفكيره يتمشى مع القيم والعادات السائدة بالبيئة
التحرر	لا يمسك بالقواعد والأعراف السائدة ولا يحرص على سلوك وتفكير الجماعة
الأناني	يأخذ أكثر من ما يعطى يسعى للاستحواذ على الاهتمام
المضحى	يأخذ ويعطى لا يستأثر بالحديث عندما يحصل الآخرون على الاهتمام
الحذر	يتشكك في صحة المعلومات يراعى شعور وحاجات الآخرين ويعمل وفق حدود ويتأني في اتخاذ القرار
المتهور	فحصة للمعلومات لا يتوقف وينكر شعور وحاجات الآخرين لا يرى قيود ومحددات وسريع في اتخاذ القرارات
المتسليم	يعمل لفترات قصيرة يستسلم للعقبات والبأس وغير قادر على طرح بدائل ويسهل أقصاءه عن هدفه
المصابر	يعمل لفترات طويلة ولا يستسلم للعقبات بل تزيد من صلابته وقادر على طرح بدائل ويتمسك بهدفه
العاطفي	يميل إلى الخدس والظن إنفعالي وتقوده مشاعره
العقلاني	منطقي توجهه الضرورة والقيود ويسير نحو الواقع
التواضع	لا يمتدح مجازاته ولا يميل إلى الظهور ويؤنب نفسه إذا أخطأ في حقوق الغير
المفسرور	يعشق مدح الآخرين له ويحب أن يضع نفسه في دائرة الضوء ويؤنب الآخرين إذا أخطأ
متكاسل	يميل للعمل الفردي الضروري الروتيني ويتهرب من المواقف التي تطلب المسؤولية وغير نشط
نشط	يحب العمل الجماعي لديه شجاعة ومبادرة للمواجهة والحسم ويتميز بالنشاط والحيوية
الشرثار	مرح جداً كثير الكلام يميل للدهابة ويصرفك عن أداء عملك ويضيع الوقت
الصامت	يسمع أكثر ما يتكلم لا يبدي رأى ما يجول بخاطره إلا بعد الدراسة يتأثر بالحقائق والبراهين
المتعجل	نافذ الصبر متعجل يقاطع في الحديث ينزعج بسهولة متغير الرأي ويعرقل أداء العمل
المتردد	يثور بسرعة لا يحب اتخاذ القرارات بنفسه غير متأكد لا يستقر على رأي ويتردد في حديثه وسلوكه
المفكر	هادئ جاد لا يتعجل بالحديث ينصت باهتمام يفكر ويحلل كل موضوع يطرح عليه

المفاوض السهل	المفاوض الصعب
يبدأ جولاته التفاوضية بافتراسات معتدلة	يبدأ جولاته بمطالب كبيرة
مرن ويقدم تنازلات كبيرة	يثبت على موقفه ويقدم تنازلات بسيطة
يحذر ويخاف من عدم التوصل إلى اتفاق	يبدى عدم الاهتمام في حالة الوصول إلى عدم الاتفاق
يؤكد على إقامة علاقات مع تقديم تنازلات	يؤكد على الفوز مع استخدام التهديدات

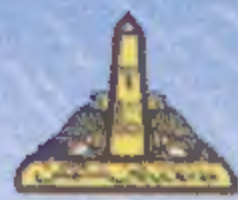
المفاوض المشدد	المفاوض المرن
المفاوضون خصوم والهدف هو الفوز	المفاوضون أصدقاء والهدف هو الوصول إلى اتفاق
السعي للحصول على تنازلات كشرط لاستمرار العلاقة	اللجوء إلى تقديم تنازلات لتحسين العلاقة
أخذ موقف متشدد من المشكلة والطرف الآخر	أخذ موقف متساهل من المشكلة والطرف الآخر
عدم الثقة بالآخرين والثبات على الموقف	الثقة بالآخرين وتغيير الموقف
استخدام التهديد	تقديم عروض جديدة
تجنب تحديد حد أدنى مقدماً	الإعلان عن الحد الأدنى مقدماً للوصول إلى الاتفاق
الإصرار على تحقيق المصالح ولو أدى ذلك إلى إنهاء التفاوض	قبول التضحية بهدف الوصول إلى اتفاق
البحث عن الإجابة المقبولة من جانبي التفاوض	البحث عن إجابة يقبلها الطرف الآخر
الإصرار على الموقف	الإصرار على الوصول إلى اتفاق بأي ثمن
	الخضوع للضغط

المستمع	المنصت
يستمتع بفتور	يبحث عن أهمية الموضوع ومنذاة
يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة	يبحث عن المحتوى ويتجاهل طريقة المتحدث
يقاطع ويدخل مبكراً في الجدل	لا يقيم الأمور حتى يفهم تماماً ما يعنيه المتحدث
لا يغير من أسلوبه ويأتي بإشارات غير مشجعة	يستخدم طرق كثيرة لفهم المتحدث
لا يبذل جهد في التركيز وانتباهه عادي	متفرغ تماماً للحديث وينصت بكامل حواسه
يسهل تشتيت انتباهه	يتعد عن مصادر التشويش ومصادر الضوضاء
ينساق وراء الأمور العاطفية	يفسر الكلمات الانفعالية ولكن لا يتوقف عندها
قد يشرّد في أحلام يقظة أثناء الاستماع	يركز بحل يلخص يقيم نبرة صوت المتحدث
يتخيل الصور والمواقف	يرى المنطق وعلاقة السبب بالنتيجة

رقم الإيداع : ٢٠٠٨/١٥٤٥٠

مجلس الطباعة

ت : ٢٣٥٩٤٥٩٤ - ٢٣٨٠٤٣٣١



العلوم السلوكية

دكتورة
عايدة سيد خطاب
أستاذة إدارة الأعمال

دكتورة
أماني السري
مدرس إدارة الأعمال

دكتورة
ليلى مازن
مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠٠٩ - ٢٠٠٨



Bibliotheca Alexandrina



0679475

حاس للطباعة

٢٢٨٠٤٣٣١ - ٢٢٥٩٤٥٩٤